

THEME 9

LA LOGISTIQUE COMMERCIALE

* * * * *

Chapitre 1

Définitions et moyens

L'ASLOG (Association française pour la logistique) définit la logistique comme étant "l'art et la manière de mettre à disposition un produit donné au bon moment, au bon endroit, au moindre coût et avec la meilleure qualité". La logistique regroupe l'ensemble des activités qui permettent de gérer les flux physiques et d'information dans le but d'en minimiser les coûts, et ce, de l'amont à l'aval de la "chaîne logistique" en respectant des conditions satisfaisantes en termes de délais et de qualité. La logistique est aussi la technique de gestion des différents flux matériels et informationnels de l'entreprise : transports, stockage, distribution, expédition, après vente, maintenance... Elle permet l'acheminement physique des produits des fournisseurs vers les lieux de production (logistique amont), à l'intérieur des unités de fabrication ou de commercialisation (logistique interne) et vers les lieux d'utilisation (logistique aval). Elle ouvre la possibilité de réduction de certains coûts grâce à une organisation rationnelle.

La logistique amont concerne l'ensemble des opérations nécessaires à l'acquisition des matières premières et des marchandises nécessaires. Le stock doit permettre de réguler la production en évitant la rupture. Mais sa possession coûte cher (en capital immobilisé, en moyen technique et humain...). La logistique doit mettre en œuvre des moyens de gestion intégrée permettant d'optimiser ces coûts. Dans certain cas la logistique amont doit aussi organiser la production en juste à temps.

La logistique interne a comme fonction d'organiser l'entreposage des marchandises en optimisant les équipements, les entrepôts et la manutention c'est à dire le déplacement de produit ou de matière vers un poste de travail, un stock ou un moyen de transport.

La logistique aval se préoccupe des transports externes en optimisant le coût et la qualité. Elle est également chargée de la mise en place des réseaux physiques de distribution des marchandises. Pour cela il est parfois nécessaire d'implanter des dépôts régionaux de façon à « couvrir » au mieux le marché. Les coûts de ce genre d'implantation étant élevés il faut les comparer aux avantages liés à une bonne circulation des produits et aux ventes qui auraient pu être manquées pour rupture de stocks dans les magasins.

I. LES ACHATS

A) Définition de la fonction achat

La fonction achat a pour mission de procurer à l'entreprise les produits (biens et services) nécessaires à son fonctionnement en qualité, en quantité et dans les délais requis par les utilisateurs et au coût d'achat le plus réduit.

Sur le plan budgétaire le montant des achats représente, en moyenne 50 % du chiffre d'affaires dans l'industrie et 80 % dans le commerce. On comprend donc facilement l'effet que pourra avoir sur les résultats une réduction, même faible, de ces coûts.

La fonction achat construit son efficacité sur la gestion des informations.

B) Les sources d'informations

Elles sont nombreuses et on peut distinguer les sources primaires des sources secondaires :

- Les sources primaires :
 - L'appel d'offre : c'est une demande de propositions relative à un produit (ou un service) dont les caractéristiques, définies par l'acheteur à partir des spécifications de la demande qu'il doit satisfaire, sont données avec précision. L'appel d'offres peut être fait : par voie de presse, par lettre adressée aux fournisseurs potentiels dont on a les coordonnées (fournisseurs déjà référencés dans l'entreprise, ou consultation d'un annuaire, par exemple).
 - La réception des représentants des fournisseurs : le représentant est une source précieuse d'informations pour l'acheteur.
- Les sources secondaires : la publicité et les offres faites par les fournisseurs dans la presse professionnelle, les études et les documents publiés par la presse spécialisée, les documents et les informations recueillis dans les salons, les foires expositions, les manifestations commerciales de toute nature, les annuaires professionnels...

C) Le suivi des achats

Les contrats d'approvisionnement sont souvent conclus pour plusieurs mois, et s'exécutent par commandes successives dont le nombre est déterminé ou non sur une période donnée. Il est nécessaire, après chaque commande, de veiller au respect des délais de livraison, de contrôler les produits livrés, et d'organiser le règlement des fournisseurs.

- La surveillance des délais de livraison permet d'assurer la sécurité et la régularité des approvisionnements afin d'éviter les ruptures de stocks.
- Le contrôle des produits livrés : il a pour objet de vérifier la conformité des livraisons et le respect des conditions de vente par les fournisseurs (prix, délais de paiement). Il comporte deux phases :
 - le contrôle physique : il faut vérifier que les quantités commandées ont bien été livrées ou que leur livraison sera effectuée sous peu. On procède également à un contrôle qualitatif. Ce contrôle peut avoir lieu avant la livraison, chez le fournisseur, avec une vérification supplémentaire à la réception chez le client.
 - Le contrôle comptable : il a pour objet de vérifier le respect des conditions de vente par le fournisseur et la régularité des livraisons (livraisons conformes à la commande). Ce contrôle est effectué par les services comptables à partir des bons de réception établis par le magasinier, les duplicata des commandes et les factures fournitures. La vérification porte sur les quantités facturées, les prix, les conditions de port, de conditionnement, les délais de paiement.

II. LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Le « supply chain management » ou gestion de la chaîne d'approvisionnement a pour objectif l'intégration et l'optimisation des flux d'approvisionnement entre fournisseurs et client. Elle repose essentiellement sur des actions de partenariat et d'intégration des informations commerciales.

Exercice 2

A) Contenus du concept

Dans une entreprise de production, le temps de réalisation d'un produit est fortement conditionné par l'approvisionnement en matières premières, en éléments d'assemblage ou en pièces détachées à tous les niveaux de la chaîne de fabrication. On appelle ainsi "chaîne logistique" l'ensemble des maillons relatifs à la logistique d'approvisionnement : achats, gestion des stocks, transport, manutention...

La chaîne logistique concerne ainsi de manière globale l'entreprise mais également l'ensemble des fournisseurs et de leurs sous-traitants.

On appelle SCM (Supply Chain Management), ou en français GCL, 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. Cette gestion s'appuie fortement sur des outils informatiques et logiciels. Ces outils s'appuient sur les informations de capacité de production présentes dans le système d'information de l'entreprise pour passer, entre autres, automatiquement des ordres de commandes. Idéalement un outil de SCM permet de suivre le cheminement des pièces (on parle de traçabilité) entre les différents intervenants de la chaîne logistique.

B) Portée et conséquences du concept

Le SCM relie tous les intervenants, de la fabrication à la vente d'un produit. La démarche suppose donc que tous les participants s'impliquent dans la relation avec le client. En effet, toute la chaîne est tournée vers le consommateur final et s'organise autour de la demande. Les flux d'information autant que les flux physiques convergent vers un objectif unique d'intégration et d'optimisation. Mais le SCM remet en cause l'accès à l'information et sa circulation et suppose une profonde transformation des modes d'organisation car il requiert bien évidemment l'adhésion des salariés pour être pleinement efficace. Car le SCM dépasse la simple relation qui lie le fabricant au détaillant. Pour répondre aux besoins des consommateurs au moindre coût, il s'étend à toutes les parties intéressées dont les systèmes d'information, les outils, les compétences en termes d'organisation logistique, et les stratégies sont mises en relation.

Le SCM permet ainsi à l'entreprise de véritables économies d'échelle et des gains de productivité. L'expérience montre que la réduction des coûts avoisine généralement les 15 % et provient d'améliorations des processus et d'économies sur les approvisionnements.

Chapitre 2

La logistique commerciale et la gestion des flux de produits

I. LA LOGISTIQUE COMMERCIALE

A. Définition

La logistique commerciale consiste à planifier puis à contrôler les flux de biens depuis leur centre de production jusqu'à leurs lieux de consommation, sous la contrainte d'un montant de coût acceptable et d'un service suffisant à la clientèle

La fonction logistique revêt une importance grandissante dans les entreprises car elle constitue un centre de coûts importants qu'il est possible de réduire. Dans certaines branches d'activité, on estime que le coût de la logistique peut représenter jusqu'à 15 % du prix du produit. Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les entreprises trouvent dans la logistique des facteurs de compétitivité.

L'analyse de l'entreprise de Michael Porter en « chaîne de valeurs » décompose l'exploitation d'une entreprise en activités et donne toute son importance à la fonction logistique. Il distingue :

- les activités principales : logistique, production, commercialisation et vente et après vente
- les activités de soutien qui permettent d'optimiser la réalisation des activités principales : achats, recherche et développement technologique, gestion des ressources

B. Les activités logistiques

On peut les regrouper dans deux catégories principales

- la distribution physique des produits qui comprend :
 - le regroupement des commandes,
 - l'établissement des programmes de livraison
 - la gestion du transport des produits
 - l'organisation de la manutention
 - l'organisation du stockage
- la gestion des stocks qui comprend :
 - l'analyse du coût de stockage
 - l'étude des méthodes de réapprovisionnement.

La préoccupation principale des logisticiens est donc d'optimiser ses différentes tâches afin d'en réduire le coût tout en assurant le meilleur service aux clients.

C. Les coûts logistiques

On en distingue de nombreux. Parmi les principaux on peut citer le coût de transport et le coût du stockage :

- le coût de transport : l'entreprise peut soit faire appel à un transporteur, soit créer sa flotte de transport. Le coût de transport dépend de la nature des produits (poids, volume, denrées périssables, fragiles ou dangereuses), du nombre et de la dispersion des clients.
- le coût du stockage : il dépend du nombre d'entrepôts, de leur localisation et de la gestion des surfaces de stockage. Le coût de stockage varie avec la nature des produits et les équipements nécessaires à la conservation des matières. Une organisation rationnelle des surfaces et des procédures d'entrée, de rangement et de sortie des produits conduit à réduire sensiblement le coût de l'entreposage.

II. LA GESTION DES FLUX DE PRODUITS

Les techniques de gestion des flux de produits dans les magasins se sont perfectionnées au point que la plupart des unités commerciales pratiquent maintenant la gestion unitaire. Cette méthode permet de mesurer précisément les quantités de chaque produit vendues au cours d'une période donnée. La gestion des flux de produits passe aujourd'hui par la saisie informatique du code barre du produit. Ce code est saisi manuellement par frappe sur un clavier ou par une lecture optique.

A. Le code barre

Le code barre est un numéro de code associé à chaque produit et symbolisé par une succession de barres foncées et d'espaces clairs d'épaisseurs variables. Ce code est lu par un lecteur optique. Le code peut être lu aussi bien de gauche à droite que de droite à gauche, le lecteur optique rétablissant l'ordre des chiffres. Chaque chiffre, sauf le premier, est symbolisé par une série de deux barres foncées et de deux espaces clairs, d'épaisseurs variables. Les produits vendus dans les magasins de grande surface en Europe sont identifiés au moyen du code EAN (European Article Number) qui a fait l'objet d'une normalisation internationale et, dans chaque pays, une association nationale de codification (Gencod en France) veille au respect des normes et attribue le code. Le code EAN comprend 13 chiffres ; le premier identifie le pays, les 5 chiffres suivants le fournisseur du produit, les 6 chiffres suivants l'article chez le fournisseur; le dernier est un chiffre de contrôle. Tous les produits de grande consommation comportent le code-barres.

Les informations recueillies et traitées grâce à la gestion unitaire des articles ont impliqué la transformation des caisses de sortie traditionnelles en terminaux points de vente reliés soit à l'ordinateur du magasin, soit à l'ordinateur de la centrale d'achat dont l'unité commerciale fait partie.

Ces techniques de lecture automatique aux caisses de sortie comportent de nombreux avantages pour les magasins :

- réduction du temps de saisie des informations en entrées comme en sorties de produits du magasin
- suppression du marquage unitaire du prix sur les articles : ceci nécessite un marquage sans failles dans les rayons. On développe actuellement la technique de l'étiquette électronique avec écran d'affichage à cristaux liquides reliés par ondes radio à l'ordinateur du magasin. La mise à jour des prix en rayon est donc instantanée et permet même de les varier plusieurs fois par jour pour faire des opérations promotionnelles spécifiques.
- possibilité de fournir aux clients des tickets de caisse comportant la désignation en clair des articles achetés.
- connaissance précise et immédiate des quantités vendues : les unités commerciales peuvent affiner leurs prévisions de vente et simplifier leurs techniques de gestion des stocks; ainsi, pour déterminer les quantités à commander, ils peuvent se baser sur des propositions de commande établies par l'ordinateur à partir des quantités vendues et n'ont plus besoin de procéder systématiquement à des inventaires physiques. Les gestionnaires du magasin peuvent aussi gérer l'assortiment plus finement.
- réduction de la démarque inconnue : la lecture par code barre supprime les erreurs de frappe de prix (volontaires ou non) et car elle donne aux gestionnaires de l'unité commerciale la possibilité de connaître les articles sur lesquels elle est la plus forte

B. Les étapes de cette gestion

La gestion des flux de produits par code barre comporte différentes étapes :

- détermination des quantités à commander et passation des commandes auprès des fournisseur. La passation des commandes en magasin est facilitée par l'utilisation de terminaux de saisie portables des code-barres sur l'étiquette placée en rayon avec le crayon lecteur de son terminal et il suffit de saisir la quantité à commander. L'appareil est ensuite connecté au système informatique de l'unité commerciale ou de la centrale d'achat.. Cette technique réduit les risques d'erreurs et accélère la transmission des informations.
- saisie des quantités livrées au point de vente, mises soit en réserves ou en rayon. L'enregistrement précis des entrées permet de rapprocher les quantités reçues et les quantités commandées, de déterminer les quantités restant à livrer, de détecter les anomalies éventuelles de livraison, de contrôler la justification des factures et de mettre à jour le stock.
- saisie des quantités de produits vendus par lecture du code barre du produit et affichage du prix associé à ce code.