**Contrôle de gestion logistique**

**Introduction : quelques rappels de logistique et contrôle de gestion**

1. **Concept de contrôle de gestion**

Aujourd’hui, contrôler n’est plus synonyme de sanction mais davantage de surveillance et de maîtrise.

Par surveillance, on sous entend que les choses se déroulent conformément à ce que l’on souhaite, et à la maîtrise on associe l’idée de *pouvoir* que l’on exerce sur l’organisation en même temps.

* + **Contrôle = surveillance et maîtrise**

Boucle de régulation du contrôle :

1.**Informations** = surveillance 🡨 2.**contrôleur**) 🡪 3.**action**=exercice d’un pouvoir

(problème de définition) 🡪 4. **objet du contrôle**  🡨 (problème d’organisation)

L’objet du contrôle peut être l’organisation, les coûts, une fonction particulière (RH, prod,…). Il va ensuite falloir définir un ensemble d’informations utiles en lien avec l’objet du contrôle.

Le contrôle de gestion rassemble un ensemble de méthodes qu’il faut à chaque fois adapter à la taille de l’entreprise et son organisation mais également de son secteur d’activité.

*« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s’assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l’organisation. »* Dearden et Anthony (Control Systems, Irwin, 1976)

Définition du PCG : (Plan Comptable Général)

*« Ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l’entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées. »*

1. **Contrôle organisationnel et contrôle de gestion**
2. **Notion de contrôle organisationnel**

* Le contrôle de gestion organisationnel concerne l’organisation dans son ensemble, c'est-à-dire l’ensemble des ressources internes qui composent l’organisation.
  + Principe de **contrôlabilité**

Peut-on tout contrôler dans l’organisation ? Sur l’ensemble de la supply chain par exemple cela semble difficile de relier toutes les informations sans un choix cohérent d’organisation. Il en va de même pour la responsabilité et les risques de dépassement de délais ou de non-conformités, il faut savoir où placer la responsabilité de chacun.

* Le contrôle organisationnel doit assurer en temps réel le suivi et la qualité des processus décisionnels. Toutes les dimensions de l’organisation y sont intégrées : les structures, les procédures de décision, les comportements des hommes et la culture de l’organisation.
  + Principe de **coordination** et de **convergence** des actions individuelles et collectives avec les objectifs assignés

Plusieurs **méthodes** sont utilisées en contrôle organisationnel :

* La planification

Etablissement de prévisions sur le court (année en cours), moyen (2 à 3 ans) et long terme (au-delà de 5 ans). La stratégie s’élabore sur le long terme.

* La fixation de règles et procédures

Cela permet de standardiser les opérations et de savoir en temps réel si les actions sont conformes aux priorités fixées par l’entreprise. Dans plusieurs entreprises, les normes régissent les actions et l’organisation.

* L’évaluation des résultats et performances

Création et développement d’un certain nombre d’outils permettant de procéder à cette évaluation.

Plusieurs **niveaux de gestions** sont possibles en contrôle organisationnel :

* Gestion stratégique

Relève du long terme.

* Gestion courante

Relève du court terme.

*Cf schéma 1.*

1. **La fonction contrôle de gestion et le métier de contrôleur de gestion**

* Le contrôleur de gestion est rattaché à la fonction administrative et financière
* Mission de communication, de coordination des actions et de conseil
* Mission principale aujourd’hui : s’assurer de la performance et la rendre durable dans le temps : outils de calcul et suivi des coûts et de la valeur. *Ex : EVA Economic Value Added, analyse de la valeur*
* Passage d’un contrôle de la productivité (structuration par division) à un contrôle de la valeur (structuration transversale)

On définit également des indicateurs de qualité, mais également de respect des délais établis.

S’intéresser à la performance de l’entreprise ce n’est pas aborder seulement l’aspect financier mais également l’aspect organisationnel et tout ce qui ne peut être mesuré : relations de confiances entre partenaires, utilisation des technologies et gestion des flux d’information qui composent la partie informelle de l’entreprise.

**Extension du contrôle de gestion :**

* Son champ d’application : contrôle de la production à un contrôle de l’ensemble des fonctions et activités
* Son horizon temporel : intègre le CT, MT et le LT (court terme, etc…)
* Ses techniques : emprunts à d’autres disciplines (mathématiques, stratégie, sociologie…)

1. **Concept de logistique**

* **Un peu d’histoire de la logistique**

La logistique trouve ses sources dans les stratégies militaires. Le premier à avoir explicité le rôle de la logistique en 1836, était le Général Jomini, général d’empire sous Napoléon 1er, dans son ouvrage « *Précis de l’art de la guerre* ». L’origine du mot est donc française, et la racine grecque « *logiste* », l’intendant de l’armée. Plusieurs chapitres dans son livre : l’art de l’ingénieur, la tactique…

Il donne une définition de la logistique :

*La logistique comprend les moyens et aménagements qui permettent d’appliquer les plans stratégiques et tactiques. C’est l’application de l’art de mouvoir les armées.*

La logistique est donc au service de la stratégie.

On retrouve cette approche militaire au cours de la seconde guerre mondiale, notamment concernant le débarquement des alliés en Normandie, reposant sur une importante préparation logistique (7400 navires de débarquement, 3000 navires de guerre pour 150 000 hommes).

On trouve ensuite **quatre grandes phases** :

* 1650-1960 : premiers balbutiements

La logistique repose sur le développement de la recherche opérationnelle (techniques de maximisation empruntées à la recherche opérationnelle, en particulier pour résoudre des problèmes de gestion et d’entreposage : techniques d’optimisation.

* 1970 : démarrage : logistique productiviste

Méthodes d’optimisation opérationnelle partielles. Ces méthodes ne sont pas globales mais ciblées : gestion de parc, de stock, etc. Elles sont cloisonnées les unes par rapport aux autres.

* 1980-1990 : phase de croissance

La principale préoccupation sera de coordonner les différentes fonctions de l’entreprise en procédant à leur décloisonnement. Le but est de faciliter la mise en circulation des flux au sein de l’entreprise, d’atteindre une fluidité. Recherche d’efficacité des processus logistiques avec une réduction des niveaux de stock, un développement des flux tendus.

* 1990-2000 : phase de maturité, management de la chaîne logistique

Ce management de la chaîne logistique inclut les activités internes et externes dont on cherche à maîtriser les différences interfaces.

* **De l’origine à l’émergence d’une définition de la logistique**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Conception** | **Achat** | **Production** | **Distribution** | **SAV** | **Retrait** |
| **Logistique de distribution** |  |  |  |  |  |  |
| **Logistique intégrée** |  |  |  |  |  |  |
| **Soutien logistique intégré** |  |  |  |  |  |  |
| **Logistique totale** |  |  |  |  |  |  |

* Définitions :
  + *« Ce terme a désigné en France au XVIII et XIX siècles, d’abord la science du raisonnement du calcul appliqué à la technique militaire, notamment pour la combinaison des plans adoptés pour mouvoir et ravitailler les armées, le choix du terrain et des places fortes ».* (Larousse)
  + *Mouvement et manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d’utilisation.* (American Marketing Association, 1948)
  + *Technique de contrôle et de gestion des flux de matières et de produits depuis leurs sources d’approvisionnement jusqu’à leur point de consommation.* (JF. Magee, Industrial logistics, 1968)
  + *Technologie de la maîtrise des flux physiques par les flux d’information dans les meilleures conditions de coûts, de qualité, de délais et de service associées aux produits.* (Paché et Colin)
* Le flux d’information joue également un rôle important :

Rétroaction logistique

Flux d’informations associées aux flux physiques

Flux de marchandises

**La rétroaction logistique :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 4 | AU SEIN DU RESEAU PHYSIQUE DE CIRCULATION DES MARCHANDISES SURVIENNENT DE MULTIPLES EVENEMENTS ALEATOIRES | 1 |
| RETROACTIONS REGULATRICES POUR CORRIGER LES PERTURBATIONS ET REPONDRE AUX ELEAS PERCUS ET ANALYSES |  | CONTRUCTION D’UN RESEAU DE CIRCULATION DES INFORMATIONS ASSOCIEES AUX MARCHANDISES : SAISIE ET TRANSMISSION DES INFORMATIONS LOGISTIQUES |
| 3 | TRAITEMENT DE L’INFORMATION : DECISION LOGISTIQUES | 2 |

On peut envisager une approche globale ou fragmentée de la logistique. Le plus souvent, on opte pour une approche fragmentée séparant les grandes fonctions de l’entreprise.

* **Localisation des activités logistiques**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | DIRECTION GENERALE |  |
| FONCTION COMMERCIALE | FONCTION PRODUCTION | FONCTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE |
| \* Prévision de la demande  \* Choix des canaux de distribution  \* Niveau de service offert  \* Entreposage des PF (produits finis) | \* Alternative produire ou approvisionner  \* Transports des produits finis  Entreposage des matières premières et PSF (produits semi finis) | \* Gestion des flux d’information et des procédures administratives  \* Gestion des stocks de PF |

**La logistique est basée sur deux principes contradictoires et simultanés :**

* La **continuité** de la circulation des flux physiques et flux d’information associés

L’objectif est d’éviter toute rupture sur la chaîne logistique.

* La **fluidité** de la circulation des flux physiques et flux d’information associés

L’objectif est d’éviter la surcapacité à tous les niveaux de la chaîne logistique.

Le responsable logistique doit arbitrer entre rupture et surcapacité, en s’appuyant sur les outils du contrôle de gestion pour mettre en place un système de suivi des flux et lui permettre l’arbitrage.

Du fait des interactions de la logistique avec les autres fonctions de l’entreprise, et de l’implication des autres fonctions dans la définition d’une politique logistique, divers problèmes peuvent se présenter.

Le plus important réside dans les **objectifs contradictoires** qui peuvent exister entre les différentes fonctions de l’entreprise, celles dans lesquelles intervient la logistique en tant qu’activité de soutien.

***Business Logistics Management, BALLOU :***

*Objectifs contradictoires :*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **MARKETING** | **FINANCE** | **PRODUCTION** |
| Des stocks importants | Des stocks minima | Des stocks importants |
| Des lancements de production fréquents, petites quantités |  | Des lancements de production en grandes quantités, peu fréquents |
| Traitement des commandes clients rapides | Traitement des commandes clients peu chères |  |
| Livraisons rapides |  | Mode de transport le moins cher |
| Haut niveau de services client | Equilibrage entre niveau de coûts et niveau de service | Bas niveau de service en transport |

Cours 2

**Chapitre 1 – La modélisation des processus**

1. **La modélisation de l’entreprise et l’information comptable**
   1. **L’entreprise, un ensemble de processus…**

Définition : *« Un ensemble d’activités reliées entre elles par des flux d’information (ou de matière porteuse d’information : le flux des produits dans l’usine est un flux de matière, mais cette matière est porteuse d’information) significatifs, et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien défini »* (Lorino, 1995)

* Projet de norme ISO/DIS 8402 : un processus est « un ensemble de moyens et d’activités liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants »
* HAMMER et CHAMP (1993) : un processus est « une suite d’activités qui, à partir d’une ou plusieurs entrées (input), produit un résultat (output) représentant une valeur pour le client »

Lorsque l’on fait du contrôle de gestion logistique, l’approche que l’on adopte est avant tout locale ou plutôt multi-locale.

Responsable

**PILOTE**

CONSOMMEES PAR RELIEES DANS UTILISEES PAR DESTINES A

Ressources Activités Processus Produits Clients

**EVALUES PAR**

Performance

* 1. **…organisés selon des logiques complémentaires.**

Trois logiques de regroupements des processus :

* Une logique fonctionnelle des organisations
* Une logique stratégique de la formation de valeur
* La logique financière des cycles d’exploitation
* La logique fonctionnelle :

Une fonction peut être considérée comme un groupe d’activités homogènes centré sur un savoir-faire ou une ressource particulière.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **FONCTION** | **FINALITE MAJEURE** | **ACTIVITES PRINCIPALES** |
| Approvisionnement | Acheter | -rechercher les fournisseurs et les produits  -passer et suivre les commandes  -gérer les stocks |
| Production | Fabriquer | -concevoir les produits et les méthodes de fabrication  -réaliser la production  -contrôler la qualité, les délais, les coûts |
| Commerciale | Vendre | -préparer les opérations commerciales  -réaliser la vente  -assurer le suivi technique et administratif de la vente |
| Financière | Maintenir les équilibres financiers | -rechercher les capitaux  -gérer les fonds  -gérer l’image financière de l’entreprise |
| Comptable | Produire l’information comptable et financière | -organiser la comptabilité  -effectuer les traitements :  De comptabilité financière  De comptabilité de gestion |
| Personnel | Gérer les ressources humaines | -gérer les mouvements du personnel  -gérer les informations relatives au personnel |

* **Logique de création de valeur :**
  + Cf chaine de valeur de Porter

Au travers du concept de *chaine de valeur*, Porter propose de décomposer les activités de l’organisation en activités principales et activités secondaires. Le but est d’identifier les activités créatrices de valeur, c'est-à-dire celles qui ajoutent de la valeur au produit. Porter propose de se recentrer sur ces activités créatrices de valeur et d’externaliser les autres.

* **Logique financière :**

Suivant cette logique, l’organisation est structurée autour des trois grands cycles de gestion qui sont l’exploitation, les opérations financières (financement) et les opérations d’investissement. Le cycle d’exploitation comprend toutes les activités courantes et répétitives de l’entreprise, celles qui sont effectuées quotidiennement.

Les cycles d’investissement et de financement comprennent toutes les infrastructures matérielles et financières nécessaires à l’exploitation.

* 1. **Des processus représentés partiellement par l’information comptable et financière**

Définition : *« la comptabilité est un système d’information spécifique qui traite, avec des méthodes appropriées, de l’information exprimée en monnaie. Elle a deux rôles essentiels :*

* *Fournir une représentation structurée des richesses d’une entité économique,*
* *Construire des informations (des agrégats) répondant à des besoins de gestion, donc reflétant des concepts utiles à la connaissance et à l’action dans le domaine économique »*

L’information comptable et financière est cependant incomplète pour représenter les processus et la performance qui leur est associée d’où la nécessité de la compléter avec des données non financières par exemple relatives à la qualité, aux différents délais, etc.

**2. La modélisation de la chaîne logistique : cas Zara**

2 types de flux modélisables :

* Les flux physiques
* Les flux d’information

*Annexe : Cas Zara*

*1/ entreprise espagnole du* ***secteur textile*** *spécialisée dans la création***/fabrication** *et la distribution/****vente*** *d’articles de mode, elle appartient au groupe familial Inditex. Zara dispose de 19 usines implantées en Espagne et fabrique elle-même plus de la moitié de ses articles et sous-traite le reste à 70% en Europe. Zara est une entreprise internationale, implantée aussi bien en Europe qu’aux Etats-Unis, en Amérique du Sud ou au Japon, gérant directement l’ensemble de son parc de points de vente* ***(507magazins)****. Zara a su atteindre un haut niveau de compétitivité dans un secteur ou la concurrence est rude et se démarque de ses concurrents par la rapidité de rotation des articles en boutique et un rééquilibrage constant entre les différents points de ventes d’un même site Enfin, Zara gère l’ensemble de sa chaîne d’approvisionnement, de production et de distribution et a investi dans un appareil logistique souple et efficace lui permettant d’être réactif au plus près des attentes du marché.*

**Correction :**

|  |  |
| --- | --- |
| **Désignation** | ZARA |
| **Activités** | Industrie textile  Fabrication et vente de vêtements |
| **Outil industriel et logistique** | 19 usines en Espagne  Entrepôt logistique à La Corogne |
| **Réseau de distribution** | 507 magasins en Europe  Magasins aux USA, Amérique du Sud, Japon |
| **Consommateurs finals** | Particuliers |
| **Axes stratégiques** | Spécialisation secteur habillement mode  Internationalisation  Modernisation de l’outil industriel et logistique |
| **Données économiques** | CA 2001 : 2.5 milliards d’€ (+21%)  Bénéfice 2001 : 340 millions d’€ (+76%) ROI : 42%  Effectif : 26724 personnes dans 34 pays  Bourse : +50% en 2001 |

*2/* **La chaine logistique :**

**SIEGE ARTEIXO**

Données prévisionnelles remontée Magasins  
**Conception Administration des Administration** d’informations   
**Stylistes ventes financière** stratégiques Transport quantitatives et qualitatives

*Transmission numérique Références à lancer* Magasins *des patrons*

**UNITES DE FABRICATION CENTRE LOGISTIQUE DE   
ESPAGNE** **LA** **COROGNE**

Fournisseur Machines à Réseau d’atelier Transit Stock De greige commandes de confection des PF Embal. Etiq. Picking Transport  
 numériques 2-3 j

Tables de GALICE/  
 découpe NORD PORTUGAL  
 ARTEIXO

3/ Adaptation aux marchés locaux, politique de série limitée, rotation des stocks élevée, liaisons importantes entre les magasins, délais de livraison en approvisionnement assez courts.

Puissance au niveau de la supply chain : concentration logistique, rapidité de transmission d’information.

Cours 3

4/ **Fonction approvisionnement** : responsable des quantités à approvisionner, son objectif est de réaliser un approvisionnement en matière suffisant pour produire en quantités et séries limitées, compte tenu des contraintes de coût, qualité et délais.

**Fonction production** : responsable des délais de production, de la productivité, et de la flexibilité. Production = l’objectif est d’obtenir un délai de production de deux semaines. Productivité = objectifs de rendement qui sont réalisés grâce aux machines à commande numérique. Flexibilité = obtenir via les machines à commande numérique un certain niveau de flexibilité.

**Fonction commerciale** : réalise les prévisions de ventes (quantité et prix) et doit fixer les objectifs de vente. Elle vérifiera également que les objectifs sont bien atteints.

**Fonction administrative et financière**: responsable du suivi de la rentabilité (suivi des coûts, de la marge, du CA), elle a pour objectif de minimiser les coûts, maximiser la marge et le chiffre d’affaires (CA) et la rentabilité. Elle est responsable du suivi du délai de rotation des stocks et son objectif est de minimiser les stocks.

*Fin de l’étude de cas*

**Chapitre 2 – Les méthodes de calcul de coût en logistique**

Il existe divers outils de calcul de coûts en logistique.

* **Le profit direct par produit**

Outil apparu à partir des années 60-70, aux USA. Cette méthode détermine la contribution des produits à la rentabilité en prenant en compte les coûts spécifiques de manutention et d’entreposage associés à un produit.

Les inconvénients de cette méthode sont qu’elle ne prend pas en compte les coûts généraux fixes et connait une grande lourdeur d’application et n’a jamais été étendu à son secteur initial qui était celui de l’épicerie.

* **Le coût total de possession**

Méthode utilisée durant les années 90, il s’agit d’une approche structurée d’estimation des coûts totaux liés à l’acquisition et à l’utilisation ultérieure d’un article ou d’un service donné auprès d’un fournisseur donné. Cette approche inclut la totalité tes coûts associés à l’acquisition tels que les coûts d’achat, de détention, de non qualité, de défaut de livraison, etc.

Les inconvénients de cette méthode sont qu’elle ne fournit pas les coûts totaux de la chaîne globale, qu’elle n’intègre pas les coûts en amont de l’entreprise et néglige donc les opportunités d’arbitrage entre les coûts interentreprises.

* **L’estimation des coûts de la chaîne logistique**

Méthode d’estimation globale qui doit permettre de mesurer les performances des activités ou processus, de choisir des partenaires à l’intérieur de la chaîne logistique, déterminer les opportunités de réorganisation.

Cette méthode est lourde à appliquer, très peu utilisée en entreprise car elle nécessite de récolter des informations sur l’ensemble de la chaîne logistique

* **La méthode ABC (*Activity Based Costing)***

C’est l’une des méthodes les plus appliquées en entreprise. Elle peut être présentée comme une réponse aux critiques adressées à la méthode classique de calcul des coûts de revient (ou coût complet).

* + **Méthode classique** de calcul du coût complet

Un coût complet est un coût qui intègre la totalité des charges relatives à l’objet de calcul (il s’agit d’un coût de revient). Ex : calcul du coût complet des produits fabriqués et vendus, intègre charges de production et de distribution.

Les coûts partiels n’intègrent qu’une partie du coût complet. On distingue un **premier classement** : **charge fixe** (ex : loyer) et **charge variable** (varie en fonction du niveau d’activité de l’entreprise).

Pour calculer le coût complet il est nécessaire de distinguer un deuxième classement : les charges directes et indirectes :

* + - **Charge directe** : il est possible de l’affecter directement et sans ambigüité au coût d’un produit. Ex : matière première
    - **Charge indirecte** : il est impossible de la rattacher directement au coût d’un produit. Le rattachement de cette charge au coût des produits devra nécessairement s’effectuer dans les centres d’analyse (centre de traitement des charges indirectes). Ex : frais de découpe. Ex de centre d’analyse : entretien, énergie, atelier, distribution, etc

On distingue deux types de centres d’analyse : les centres **auxiliaires** et les centres **principaux.**

Les **centres auxiliaires** fournissent des prestations aux centres principaux, le total de leurs charges devra donc être réparti entre les centres principaux. Ex : le centre énergie fournit à tous les autres centres.

Dans les **centres principaux**, il sera nécessaire de définir une unité d’œuvre qui correspond à l’unité de mesure de l’activité de ce centre. Pour chacun des centres principaux, nous calculeront un coût d’unité d’œuvre permettant ensuite d’affecter les charges indirectes au coût des produits

*Cf annexe « La méthode des centres d’analyse »*

* **Question 1 : répartition des charges indirectes**

Tableau des charges indirectes :

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *TOTAUX* | *ENERGIE* | *ENTRETIEN* | *APPRO.* | *A1* | *A2* | *DISTRIB.* |
| *Totaux primaires* | *94432* | *11 100* | *6 600* | *7 400* | *43 500* | *8 780* | *17 052* |
| *Energie* |  |  | *20%* | *10%* | *50%* | *10%* | *10%* |
| *Entretien* |  | *10%* |  | *20%* | *40%* | *20%* | *10%* |
| *UO* |  |  |  | *1kg acheté* | *1h de m.o.d* | *1h de m.o.d* | *100 € de CPPV* |

Quelques précisions :

Les totaux sont « primaires » ils ne représentent donc pas les totaux des différents centres. Par exemple pour le centre « Approvisionnement » : les charges indirectes représentent 7 400 €, à quoi s’ajoutent 10% de l’énergie pour ce centre et 20% de l’entretien pour ce centre.

Le centre auxiliaire « énergie » compte donc un sous-total de 11 100 + 10%du total des charges indirectes du centre « entretien ». On a donc affaire à une équation :

Soit x le total « énergie » et y le total « entretien ».

x = 11 100 + 0.10y

y = 6 600 + 0.20x

Que l’on peut résoudre par la méthode habituelle :

x = 11 100 + 0.10 (6 600 + 0.20x)

**x =** **12 000**

**y =** 6 600 + 0.20\*12 000 = **9000**

*Energie et entretien sont les centres auxiliaires.*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *TOTAUX* | *ENERGIE* | *ENTRETIEN* | *APPRO.* | *A1* | *A2* | *DISTRIB.* |
| *Totaux primaires* | *94432* | *11 100* | *6 600* | *7 400* | *43 500* | *8 780* | *17 052* |
| *Energie* |  | *-****12 000*** |  |  |  |  |  |
| *Entretien* |  |  | *-****9000*** |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| *UO* |  |  |  | *1kg acheté* | *1h de m.o.d* | *1h de m.o.d* | *100 € de CPPV* |

Cela nous permet alors de calculer les valeurs en pourcentage : 10% du centre auxiliaire entretien va au centre auxiliaire énergie, soit 10% de 9000 = 900. De même 20% du centre auxiliaire énergie va au centre auxiliaire entretien, soit 20% de 12 000 = 2400

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *TOTAUX* | *ENERGIE* | *ENTRETIEN* | *APPRO.* | *A1* | *A2* | *DISTRIB.* |
| *Totaux primaires* | *94432* | *11 100* | *6 600* | *7 400* | *43 500* | *8 780* | *17 052* |
| *Energie* |  | *-12 000* | ***2 400*** |  |  |  |  |
| *Entretien* |  | ***900*** | *-9000* |  |  |  |  |

On fait de même pour le recalcul des charges indirectes des centres principaux :

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *TOTAUX* | *ENERGIE* | *ENTRETIEN* | *APPRO.* | *A1* | *A2* | *DISTRIB.* |
| *Totaux primaires* | *94432* | *11 100* | *6 600* | *7 400* | *43 500* | *8 780* | *17 052* |
| *Energie* |  | *-12 000* | *2 400* | ***1 200*** | ***6 000*** | ***1 200*** | ***1 200*** |
| *Entretien* |  | *900* | *-9000* | ***1 800*** | ***3 600*** | ***1 800*** | ***900*** |

On calcule les totaux :

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *TOTAUX* | *ENERGIE* | *ENTRETIEN* | *APPRO.* | *A1* | *A2* | *DISTRIB.* |
| *Totaux primaires* | *94432* | *11 100* | *6 600* | *7 400* | *43 500* | *8 780* | *17 052* |
| *Energie* |  | *-12 000* | *2 400* | *1 200* | *6 000* | *1 200* | *1 200* |
| *Entretien* |  | *900* | *-9000* | *1 800* | *3 600* | *1 800* | *900* |
|  | ***94 432*** | ***0*** | ***0*** | ***10 400*** | ***53 100*** | ***11 780*** | ***19 152*** |

On a mis « moins » devant 12 000 et 9000 et « zéro » en totaux d’énergie et d’entretien puisque l’on a redistribué les charges indirectes dans les centres principaux. **On vient de réaliser la première étape de la question 1 « répartition des charges indirectes ».**

* **2 : Calcul du coût d’unité d’œuvre des centres principaux**

Passons à la seconde partie : « calcul du coût d’unité d’œuvre des centres principaux.

On sait que :

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *TOTAUX* | *ENERGIE* | *ENTRETIEN* | *APPRO.* | *A1* | *A2* | *DISTRIB.* |
| *Totaux primaires* | *94432* | *11 100* | *6 600* | *7 400* | *43 500* | *8 780* | *17 052* |
| *Energie* |  | *-12 000* | ***2 400*** | *1 200* | *6 000* | *1 200* | *1 200* |
| *Entretien* |  | ***900*** | *-9000* | *1 800* | *3 600* | *1 800* | *900* |
|  | *94 432* | *0* | *0* | *10 400* | *53 100* | *11 780* | *19 152* |
| ***UO*** |  |  |  | ***1kg acheté*** | ***1h de m.o.d*** | ***1h de m.o.d*** | ***100 € de CPPV*** |

*Notes* : **m.o.d** = main d’œuvre directe (main d’œuvre qui travaille sur le produit directement).  
**CPPV** = coût de production des produits vendus.

Et que :

**Achats** = 13 000 kg, **M.O.D Atelier 1** = 2 000 h, **M.O.D Atelier 2** = 500 h.

On ajoute donc :

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *TOTAUX* | *ENERGIE* | *ENTRETIEN* | *APPRO.* | *A1* | *A2* | *DISTRIB.* |
| *Totaux primaires* | *94432* | *11 100* | *6 600* | *7 400* | *43 500* | *8 780* | *17 052* |
| *Energie* |  | *-12 000* | ***2 400*** | *1 200* | *6 000* | *1 200* | *1 200* |
| *Entretien* |  | ***900*** | *-9000* | *1 800* | *3 600* | *1 800* | *900* |
|  | *94 432* | *0* | *0* | *10 400* | *53 100* | *11 780* | *19 152* |
| *UO* |  |  |  | *1kg acheté* | *1h de m.o.d* | *1h de m.o.d* | *100 € de CPPV* |
| *Nombre* |  |  |  | *13 000* | *2 000* | *500* |  |
| ***Coût d’unité d’oeuvre*** |  |  |  | ***0.80*** | ***26.55*** | ***23.56*** |  |

Puis on calcule le **coût d’unité d’œuvre** en divisant les totaux de frais indirects par le nombre d’unités d’œuvre : Approvisionnement : 10 400 / 13 000 = 0.80 €.

* **3 : Calculez le coût d’achat de la matière première M :**

Charge directe : prix d’achat M : **39 062** €  
+ charges indirectes approvisionnement : **10 400** €  
**= 49 462 €**

Cours 4

* **4 : Etablir le compte de stock de M :**

On établit une « fiche de stock » :

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Entrées** | | | | **Sorties** | | | |
| **Libellé** | **Quantité** | **P.U** | **Total** | **Libellé** | **Quantité** | **P.U** | **Total** |
| **Stock 1** | 4 000 |  | 14 118 | **Production** | 14 300 | **3.74** | 53 482 |
| **Achats** | 13 000 |  | 49 462\* | Stock final | 2550 | 3.74 | 9 537 |
|  |  |  |  | Mali | 150 | 3.74 | 561 |
| **Total** | 17 000 | **3.74** | **63 580** | **Total** | 17 000 | 3.74 | **63 580** |

\*49 462 = coût d’achat matière première = prix d’achat + charges indirectes = 39 062 + 10 400.

Je trouve en bas de ma fiche « entrée » le prix unitaire : (PU) : 63 580 / 17000 (total valeur / total volume) = 3.74.

Production = 14 300 (consommation=11 800 + 2 500), j’ajoute le P.U (3.74) qui me permet de trouver le total (quantité x P.U). Même chose pour le stock final.

L’ensemble des entrées de M aurait du sortir vers la production ou le stock final. Puisque 14 300 est sorti vers la production, le stock final théorique aurait du être : 17 000 kg – 14 300 = 2700 unités.

Cependant, on constate (données) que le stock final réel est de : 2550 kg.

On a donc une perte de stock ou perte de matière (= Fiche “Mali”) de : 150kg.

* **5 : Calcul du coût de production de A et B (des produits finis)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **A (11 500 unités)** | **B ( 1 200 unités)** |
| **Matière M** | 11 800 x 3.74 = **44 132** | 2 500 x 3.74 = **9 350** |
| **M.O.D** | 2000 h à 17.70 = **35 400** | 500 h à 18.60 = **9 300** |
| **Charges indirectes\*** | **53 100** | **11 780** |
| **+ en cours initial** | 4 248 | 2 120 |
| **- en cours final** | 10 150 | 1 806 |
| **TOTAL** | **126 730** | **30 744** |

\*charges indirectes : reprendre le tableau vu à la question 1

* **6 : Comptes de stock de A et B**

Composition de la fiche :

|  |  |
| --- | --- |
| Stock initial de produits finis | Sorties de produits finis (coût de production des produits vendus) |
| Entrées de produits finis évaluées au coût de production des produits fabriqués | Stock final de produits finis |

Application :

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| entrées | | | | sorties | | | |
| Libellé | Quantité | P.U | Total | Libellé | Quantité | P.U | Total |
| **Stock initial A** | 1 500 |  | 16 270 | **Sorties ventes** | 10 800 | 11 | 118 800 |
| **Entrées prod. A** | 11 500 |  | 126 730 | **Stock final A** | 2 200 | 11 | 24 200 |
| Total | **13 000** | **11** | **143 000** | Total | **13 000** | 11 | **143 000** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| entrées | | | | sorties | | | |
| Libellé | Quantité | P.U | Total | Libellé | Quantité | P.U | Total |
| **Stock initial B** | 900 |  | 22 806 | **Sorties ventes** | 1 600 | 25.50 | 40 800\*\* |
| **Entrées prod. B** | 1 200 |  | 30 744\* | **Stock final B** | 500 | 25.50 | 12 750 |
| Total | **2 100** | **25.50** | **53 550** | Total | **2 100** | 25.50 | **53 550** |

\*coût de production des produits fabriqués \*\*coût de production des produits vendus

* **7 : Calcul du coût de distribution**

La distribution est l’un des centres principaux, reprenons le tableau :

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *TOTAUX* | *ENERGIE* | *ENTRETIEN* | *APPRO.* | *A1* | *A2* | *DISTRIB.* |
| *Totaux primaires* | *94432* | *11 100* | *6 600* | *7 400* | *43 500* | *8 780* | *17 052* |
| *Energie* |  | *-12 000* | ***2 400*** | *1 200* | *6 000* | *1 200* | *1 200* |
| *Entretien* |  | ***900*** | *-9000* | *1 800* | *3 600* | *1 800* | *900* |
| *Total après répartition* | *94 432* | *0* | *0* | *10 400* | *53 100* | *11 780* | *19 152* |
| *UO* |  |  |  | *1kg acheté* | *1h de m.o.d* | *1h de m.o.d* | *100 € de CPPV* |
| *Nombre* |  |  |  | *13 000* | *2 000* | *500* | ***1 596*** |
| *Coût d’unité d’œuvre* |  |  |  | *0.80* | *26.55* | *23.56* | ***12*** |

On peut remplir les cases grisées :

Nombre = CPPV (Coût de Production des Produits Vendus) = (118 800 + 40 800) / 100, car mon unité d’œuvre (U.O) est 100 € de CPPV, = **1 596**

Je trouve ensuite le coût d’unité d’œuvre : 19 152 / 1 596 = 12

**Je peux alors calculer les coûts de distribution :**

Coûts de distribution = C.U.O (coût d’unité d’œuvre) x (CCPV / U.O)

A = 12 x (118 800 / 100) = 14 256

B = 12 x (40 800 / 100) = 4 896

* **8 : Calcul du coût de revient et du résultat**

**Coût de revient :** CPPV + Coûts de distribution et hors production

A : CPPV : 118 800   
+ Coût de distribution : 14 256 🡪 = **133 056** €

B : CCPV : 40 800   
+ Coût de distribution : 4 896 🡪 = **45 696** €

**Résultat :** CA – Coût de revient

A : CA : 10 800 x 14 = **151 200** B : CA : 1 600 x 27.50 = **44 000**- Coût de revient = 133 056 - Coût de revient = 45 696   
**= 18 144 = -1 696**

Conclusion :

Résultat d’ensemble : 16448. On a un résultat comptable positif, mais le système de gestion nous permet de voir que l’un des produits est déficitaire. On se devra d’examiner plus en profondeur le circuit de production de B.

**Ref : Comptabilité de gestion en 20 fiches: Express Dunod, Brigitte Duriath.**

*Fin de l’étude de cas*

* + **La méthode ABC : éléments de précision**

La méthode ABC propose un mode de répartition des charges indirectes différent de la méthode classique. Elle repose sur un découpage de l’organisation en activités et non en centres d’analyse.

Elle part de l’hypothèse que ce ne sont pas les produits qui consomment les ressources mais les activités, les produits consommant à leur tour les activités.

Produits 🡪 Activités 🡪 Ressources (🡪 = consomment)

Ressources = charges dans ce contexte

Sa mise en œuvre repose sur plusieurs étapes :

* + - Phase d’**identification des activités** (ex : le service achat peut être décliné en plusieurs activités : gestion des fournisseurs, des composants, transport, etc)
    - **Affectation des charges indirectes** aux activités consommatrices de ressources (même méthode que classique)
    - **Identification des inducteurs de coûts** (qui remplacent les Unités d’œuvre) associés à chaque activité (ex : activité gestion des coûts, inducteur = nombre de fournisseurs = cause du coût), puis identification du volume d’inducteurs associé
    - Calcul du **coût unitaire** de chaque inducteur
    - **Affectation du coût des activités** au produit sur la base du volume d’inducteurs consommé par chaque produit

*Application : Cas ZINAT*

* Calcul du coût de revient de Z (charges directes + charges indirectes)
* Résultat : Ca – Coût de revient

On va effectuer un traitement des charges indirectes selon la méthode ABC.

* Il faut regrouper les inducteurs
  + Lancement de lots : 22500+12900+20000= **55 400**
  + Référence composants : 40000+0000+13000+14000= **127 000**
  + Heures de fabrication : **280 000**
  + Commandes clients : 42500+18000+24000+13000= **97 500**
  + Modèles : 5100+25000= **30 100**
* Déterminer le volume d’inducteurs et calculer le coût unitaire des inducteurs

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Inducteurs** | **Lancements de lots** | **Référence composants** | **Heures de fabrication** | **Commandes clients** | **Modèles** |
| Valeur | 55 400 | 127 000 | 280 000 | 97 500 | 30 100 |
| Volume d’inducteurs | 277 | 200 | 10 000 | 50 | 5 |
| *Coût unitaire* | *200* | *635* | *28* | *1950* | *6020* |

Imputation des charges indirectes aux coûts :

Lancement de lots : 20 x 200 = 4000

Référence composants : 40 x 635 = 25 400

Heures de fabrication : 2500 x 28 = 70 000

Commandes clients : 10 x 1950 = 19 500

Modèles : 1 x 6020 = 6020

Total : 124 920

* Calculer le coût de revient dégagé sur le produit :

**Charges directes :**

**Matières** : 120 + Main d’œuvre 16 x Nombre de produits Z : 136 x 2500 = 340 000

**Coût de revient** : 124 920 + 340 000 = **464 920**

**CA** =280 x 2500 = **700 000**

**Résultat Z** : 700 000 – 464 920 = **235 080**

Cours 5

*Fin de l’application*

*Cas d’étude LES CHAIS PAMOUA*

1. **Calculer le montant des charges directes unitaires (pour 1 hectolitre) pour le VDP et l’AOC**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Raisin** | **Produits de vinification** |  |
| **VDP Volume** | 90 | 8 |  |
| **VDP Valeur** | 0.5 | 1 |  |
| **Total** | **45** | **8** | **53 €** |
| **AOC Volume** | 130 | 12 |  |
| **AOC Valeur** | 0.5 | 1 |  |
| **Total** | **65** | **12** | **77 €** |

1. **Calculer le montant total des charges directes pour le VDP et l’AOC**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Volume total** | **Cout 1hl** | **Total** |
| **VDP** | 25 000 | 53 | 1 325 000 |
| **AOC** | 10 000 | 77 | 770 000 |

1. **Calculer le nombre total d’inducteur pour chaque activité**
2. **En déduire le coût par inducteur de chaque activité**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Total inducteurs** | **Pressage** | **Centrifugation** | **Filtrage** | **Contrôle** | **Assemblage** |
| **Valeur** | 50 000 | 30 000 | 45 000 | 75 000 | 15 000 |
| **Volume** | 125 | 60 | 45 | 100 | 50 |
| **Coût unitaire** | 400 | 500 | 1 000 | 750 | 300 |

1. **En déduire le coût de chaque activité pour le VDP et l’AOC**
2. **En déduire le montant total des charges indirectes pour le VDP et l’AOC**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Total inducteurs** | **Pressage** | **Centrifugation** | **Filtrage** | **Contrôle** | **Assemblage** |
| **Coût unitaire** | 400 | 500 | 1 000 | 750 | 300 |
| **VDP volume** | 45 | 20 | 15 | 60 | 15 |
| **Coût unitaire VDP** | 18 000 | 10 000 | 15 000 | 45 000 | 4 500 |
| **TOTAL** | **92 500** | | | | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Total inducteurs** | **Pressage** | **Centrifugation** | **Filtrage** | **Contrôle** | **Assemblage** |
| **Coût unitaire** | 400 | 500 | 1 000 | 750 | 300 |
| **AOC volume** | 80 | 40 | 30 | 40 | 35 |
| **Coût unitaire AOC** | 32 000 | 20 000 | 30 000 | 30 000 | 10 500 |
| **TOTAL** | **122 500** | | | | |

1. **Calculer les coûts de revient unitaires et globaux du VDP et de l’AOC**
2. **Calculer les CA par produit et le CA total**
3. **En déduire les marges unitaire et globale pour chaque produit ainsi que le résultat de la campagne 2006/2007**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **VDP** | **AOC** |
| **Charges directes**  **Charges indirectes** | 1 325 000  925 000 | 770 000  122 500 |
| **Coût de revient** | **1 417 500** | **892 500** |
| **CA** | 1 450 000 | 1 000 000 |
| **Résultat** | 32 500 | 107 500 |
| **Résultat unitaire** | 32 500 / 25 000 **= 1.30** | 107 500 / 10 000 **= 10.75** |

**CHAPITRE 3 : LES TABLEAUX DE BORD**

Les tableaux de bord servent, en temps de changements importants de l’environnement, d’avoir des outils de suivi de l’activité, un indicateur pour piloter l’entreprise.

1. **LES TABLEAUX DE BORD OPERATIONNELS**

Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d’attirer l’attention des responsables sur les points clés de sa gestion afin de l’améliorer.

**Les principes de conception des tableaux de bord :**

* Cohérence avec l’organigramme et avec le découpage des responsabilités dans l’entreprise
* Des indicateurs pertinents pour le responsable
* Un nombre restreint d’indicateurs
* Une rapidité d’élaboration et de transmission
* Incorporation d’indicateurs financiers et non financiers
* Facilite la communication dans l’entreprise
* Facilite la délégation des pouvoirs

**Démarche de mise en place des tableaux de bord**

* Définition des objectifs et des missions de l’entreprise
* Identification des facteurs clés de gestion (FCS= facteurs clés de succès)
* Choix des indicateurs
* Définition des cibles à atteindre pour chacun des indicateurs

*Cf document annexe « mesures clés et éléments à mesurer »*

Cours 6

**Typologie des indicateurs**

* Indicateurs de résultat
* Indicateur de moyens (résultats obtenus/moyens engagés)
* Indicateurs d’environnement (volume des déchets produit, volume des matières recyclées)

Question : comment choisir la norme ? Quelle cible va-t-on se fixer ?

**Tableaux de bord et logistique :**

* Des indicateurs pertinents pour le responsable logistique (voir N.Seiersen, Logistique et Management)
* Des informations classées par nature et par niveau. Elles concernent spécifiquement la gestion de chaque responsable
* Un contenu synoptique (synthétique) et agrégé
* Rapidité d’élaboration et de transmission

**Exemple de tableau de bord opérationnel dans le secteur indutriel (menuieries)**

*Objectif stratégique = Recherche de qualité dans le traitement des commandes*

Leviers stratégiques : Livrer dans les délais Livrer complet Assurer l’adéquation des

moyens de chiffrage

**LEVIER 1 : LIVRER DANS LES DELAIS**

**Variables d’action** Efficacité de l’organisation Conformité des livraisons

du travail administratif avec les délais annoncés

**Paramètres** Nombre de commandes : Nombre de commande :

-Reçues par période reçues par période

Traités aux appros

**Indicateurs**  Taux d’efficacité Taux de conformité

**Mesures** Nombre de commandes traités Nombre de commandes

/ nombre de commandes reçues livrées / nombre de

commandes reçues

**LEVIER 2 : LIVRER COMPLET**

**Variables d’action** Fiabilité de la formule 72h Conformité des livraisons

Avec les quantités commandées

**Paramètres** Nombre de mise à disposition Nombre de commandes

-en 72h

-en retard

**Indicateur** Taux de fiabilité Taux de conformité

**Mesure**  Nombre de mise à disposition Nombre de commandes

en 72h / nombre total de mises à complètes / nombre de

disposition commandes

**LEVIER 3 : ASSURER L’ADEQUATION DES MOYENS DE CHIFFRAGE**

**Variables d’action** Capacité à traiter les commandes et devis en 48h

**Paramètres**  Nombre de commandes et de devis

**Indicateurs** Taux de capacité

**Mesure**  Nombre de commandes à traiter / nombre de commandes faisables

1. **LES TABLEAUX DE BORD STRATEGIQUES / TABLEAUX DE BORD PROSPECTIFS / BALANCED SCORECARD (BSC)**

* Outil de pilotage adapté à la stratégie globale de l’entreprise
* Né aux USA, Kaplan et Norton, 1992
* Principe d’interdépendance entre les indicateurs retenus organisés autour de 4 axes :
  + Financier
  + Clients
  + Processus internes
  + Innovation et apprentissage

AXE FINANCIER

Que faut-il apporter aux actionnaires ?

Objectifs / Indicateurs / Cibles

AXE APPRENTISSAGE AXE CLIENTS

Comment piloter l’innovation VISION Que faut-il apporter aux clients ?

Et le changement ? ET Objectifs / Indicateurs / Cibles

Objectifs / Indicateurs/ Cibles STRATEGIE

AXE PROCESSUS INTERNES

Quels sont les processus essentiels à la satisfaction

Des clients ?

Objectifs / Indicateurs / Cibles

**Les apports du TPB au SCM**

* Prise en compte de la stratégie globale
* Pilotage de l’ensemble des maillons et de la chaîne ou recentrage sur une partie de la chaine
* Intérêt pour des pratiques de *benchmarking* (centrales d’achat ou entrepôts)
* Vision en termes de processus adaptée à la chaîne logistique

*Document annexe : « Les objectifs stratégiques de Rockwater »*

*Fin du CM –*

*Applications :*

1/ Sa stratégie est orientée client, la formation des salariés et leur satisfaction est donc un indicateur essentiel.

2/ Les objectifs ont été dépassés, mais sa part sur la totalité du marché. La stratégie d’Entier est de se concentrer sur les 60% des clients orientés qualité de service, il nous faut donc un indicateur relatif à cette clientèle, il nous faut un indicateur sur le segment orienté service, et non sur le marché dans son ensemble.

On pourrait rajouter un indicateur de satisfaction des clients.

4/ On a une certaine causalité de par la prise en compte de la qualité des carburants, mais il manque des indicateurs car sur l’axe processus interne les indicateurs sont davantage liés à l’activité de raffinerie que la distribution. Or, si on s’oriente sur la distribution, il faut revoir les indicateurs de l’axe processus interne pour les orienter station service : perception des services rendus, délais d’attente à la pompe, services rendus par les boutiques et les employés, indicateurs sur la propreté des installations. Ces indicateurs seront davantage liés à l’orientation client.

5/ Oui, puisque l’entreprise mise tout sur la distribution, la productivité et le rendement ne sont pas au premier plan, c’est plutôt le service client que l’on met en avant et des prix justifiés par ce service. Politique de prix qui rémunère le service au client.

Axe financier :

Suivi du CA

Suivi du résultat d’exploitation

Indicateurs de rentabilité d’exploitation

Axe client :

Part de marché des machines outils spécialisées dans l’industrie textile

Satisfaction des clients

Suivi du nombre de nouveaux clients

Axe processus :

Qualité de la production (taux de retour)

Délai d’exécution des commandes

Qualité du SAV

Axe innovation :

Amélioration des procédés de fabrication

Suivi des innovations / an

Formation du personnel

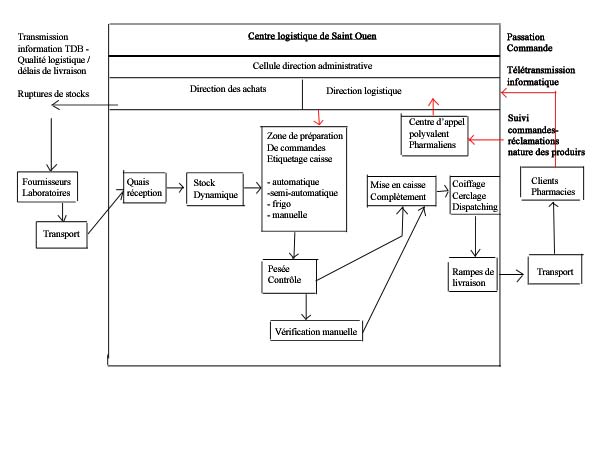
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 2006 | 2007 |
| CA | 40 000 x 200 = 8 000 000 | 8 820 000 |
| MP | 8 x 300 000 = 2 400 000 | 2635 000 |
| Autres frais prod | 2 000 000 | 2 025 000 |
| Cout distribution | 1 000 000 | 940 500 |
| Charges BE | 1 200 000 | 1 212 000 |
| Total coût exploitation | 6 600 000 | 6 812 500 |
| Résultat d’exploitation | 1 400 000 | 2 007 500 |

Cours 7 – 17/11/09

*Application : Cas OCP*

Parties prenantes : fournisseurs - pharmaciens (clients) – répartiteur (Centre logistique de St Ouen)

1. Reconstituez la chaîne logistique d’OCP en faisant apparaître les flux physiques et les flux d’informations



1. Identifiez les différentes contraintes qui pèsent sur l’OCP et les solutions logistiques développées pour y répondre

Contraintes :

* Délais de 24h entre la passation de la commande et la livraison = obligation de posséder en stock 90% des médocs sur prescription
* Aucun contrat avec le pharmacien = obligation de se différencier par la qualité de service logistique = Contrainte client
* Contrainte liée au consommateur final : le pharmacien a obligation de posséder tous les médicaments sur prescription et de répondre à la demande de ses clients = le répartiteur doit être encore plus au service du pharmacien
* Contraintes logistiques : réduire au maximum le taux de rupture, et mettre en place une démarche de SCM avec tous les partenaires de la chaine pour améliorer la qualité de la chaine logistique tout en réduisant les coûts de stockage

1. Relevez dans le texte tous les indicateurs de performance mentionnés en les regroupant dans des tableaux de bord par activité (vous présenterez précisément les activités réception, réserve, préparation des commandes, expédition).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Activité** | **Indicateur de suivi** | **Objectif** | **Réalisation** |
| **Réception** | Nombre de colis par jour | 8000 |  |
|  | Tonnes de marchandises | 65 tonnes |  |
|  | Effectif moyen | 60 |  |
|  | Productivité des réceptionnaires |  |  |
|  | Taux de service logistique des fournisseurs : taux de rupture, délais de livraison | 0 |  |
|  | Taux de service des transporteurs : délai de livraison, qualité de la prestation (intégrité des produits) |  |  |
|  | Nombre de laboratoires fabricants | 302 |  |
| **Réserves- stockage** | Suivi du nombre de colis par jour | 8000 |  |
|  | Tonnes de marchandises par jour | 65 T |  |
|  | Coût de stockage des produits, médicaments sur prescription |  |  |
|  | Parapharmacie, effectif de réservistes | 60 |  |
|  | Productivité des réservistes |  |  |
|  | Taux de service logistique des fournisseurs, taux de rupture, taux de retard des livraisons |  |  |
|  | Taux de service de la réception, temps de déchargement |  |  |
| **Préparation** | Nombre de produits par jour | 500 000 |  |
|  | Nombre de caisses | 14 000 |  |
|  | Nombre de lignes de commandes par jour | 200 000 |  |
|  | Temps maximum de préparation | 2 heures |  |
|  | % de commandes automatisées  % de commandes manuelles | 80%  20% |  |
|  | Nombre de préparateurs | 140 |  |
|  | Productivité des préparateurs |  |  |
|  | Taux de service de la zone de réserve  Taux d’erreur  Taux de retard dans le placement des produits en stock  Taux de casse  Taux de perte |  |  |
|  | Nombre de vols |  |  |
|  | Sorties de produits toxiques |  |  |
| **Livraison** | Nombre de caisses à livrer |  |  |
|  | Nombre de caisses à livrer par point de vente |  |  |
|  | Nombre de points d’arrêts par livraison |  |  |
|  | Durée de la tournée |  |  |
|  | Taux de service zone préparation de commandes, retard en préparation, erreurs commises ralentissant le placement |  |  |

1. Vous identifierez les indicateurs (10 au maximum) qui permettent d’évaluer la performance globale du site de Saint-Ouen en fonction des objectifs fixés par l’entreprise (tableau de bord du responsable logistique du site).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **PERFORMANCE GLOBALE** | **Indicateur de suivi** | **Objectif** | **Réalisation** |
|  | Disponibilité des médicaments sur prescription dans le stock | 99.8% |  |
|  | Nombre de références en stock de produits parapharmaceutiques | 31 000 |  |
|  | Taux de rupture | 0.5% |  |
|  | Taux de service logistique (nombre de lignes commandées et reçues sous 2h / nombre de lignes des commandes passées par les pharmaciens ou les hôpitaux |  |  |
|  | Délai du cycle de la commande = maximum 24h |  |  |
|  | Coût logistique global |  |  |
|  | Suivi de la rentabilité |  |  |
|  | Nombre de réclamations / nombre de commandes |  |  |

*Application : Cas CCD*

1. Compte tenu des différentes informations recueillies, quelles sont les mesures importantes, d’ordre organisationnel suggérées par le cabinet d’audit ?

* **Diagnostic des points faibles – menaces**
* Faible croissance du marché
* Manque de réactivité
* Détérioration du mix commercial (pdt faible marge / forte marge)
* Retard dans l’innovation
* Manque d’efficacité de la force de vente
* Absence de zones géographiques à fort potentiel de croissance
* Opacité de la facturation
* Cloisonnement entre les différents services
* Pas de logistique interne
* Dysfonctionnements au niveau de la production, du SAC, et manque de productivité
* Conflits entre services et entre personnes
* Manque de cohérence du SI et incompatibilités entre logiciels
* Manque de suivi des règlements des clients
* **Diagnostic des forces – opportunités**
* Motivation du personnel
* Potentiel d’ingénieurs de recherche
* Possibilité de croissance importante sur les pays du Sud de l’Europe
* Volonté d’amélioration (services financiers) et de développement de la transversalité
* Possibilité d’utiliser des outils de gestion performants ‘révision du système de facturation et de suivi des clients) : PGI (progiciel de gestion intégré)
* **Pistes de développement**
* Reconfiguration des processus
* Utilisation des nouvelles technologies de l’information
* La mobilisation des ressources humaines

**TABLEAU DE BORD PROSPECTIF**

**Attention ! On ne retient dans les tableaux de bord que 3 ou 4 indicateurs !**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Axe financier** | | | |
| **Objectifs** | **Indicateurs de mesure** | **Valeur cible** | **Programme d’action** |
| * Accroitre la part de marché * Accroitre le CA et la marge | * Part de marché * Chiffre d’affaires * Marge dégagée | * Pourcentage (x) * Taux de croissance du CA (y) * Taux moyen de marge (z) | * Inciter les commerciaux à vendre des produits à forte marge |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Axe clients** | | | |
| **Objectifs** | **Indicateurs de mesure** | **Valeur cible** | **Programme d’action** |
| * Améliorer la satisfaction des clients * Développer la clientèle, en particulier hors secteur automobile * Faire connaitre les produits | * Taux de satisfaction * Nombre de nouveaux clients * Nombre de contacts * Nombre de secteurs nouveaux | * 100% de taux de satisfaction * X nouveaux clients * X contacts * 100% des entreprises de plus de 100 salariés dans tel secteur | * Enquête auprès des clients pour mesurer le taux de satisfaction * Publicité dans des journaux spécialisés * Participation aux expositions et salons |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Axe processus** | | | |
| **Objectifs** | **Indicateurs de mesure** | **Valeur cible** | **Programme d’action** |
| * Améliorer le processus de commande-facturation-livraison-encaissement * Améliorer le processus SAV | * Délai entre la commande et la livraison * Nombre de clients servis dans les délais * Nombre de litiges facturation * Nombre de clients dépannés dans les 24h | * 8 jours de délai * Objectif 0 retard * Objectif 0 litige * 100% | * Réorganisation du processus * Paramétrage du logiciel * Développer le service maintenance, développer la polyvalence des techniciens |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Axe innovation / apprentissage** | | | |
| **Objectifs** | **Indicateurs de mesure** | **Valeur cible** | **Programme d’action** |
| * Développer le savoir faire marketing * Améliorer la connaissance des besoins clients | * Repérage des compétences stratégiques existantes * Pourcentage de clients dont les caractéristiques clés sont identifiées | * 80% du personnel pour chaque savoir-faire répertorié en 18 mois * 100% des secteurs automobiles * 80% pour les autres secteurs | * Actions de formation * Analyse des ventes * Base de données clients |

**Etude de cas pour l’examen avec question de cours. Calculatrice simple autorisée**