

ETUDE BENCHMARKING 2008-2009

Périmètre Activité :

- Mono site
- Multi sites

Nature Activité :

- Concepteur de produits
- Transformateur de matières
- Assembleur de composants
- Distributeur de produits

Volume Activité :

- Petite entreprise (moins de 50 salariés dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 10 M€)
- Moyenne entreprise (moins de 250 salariés dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 50 M€)
- Grande entreprise

Géographie Activité Vente :

- Régionale
- Nationale
- Européenne
- Mondiale

Secteur Activité (environnement économique) :

- Commerce (grande distribution, distribution spécialisée, vente par correspondance et internet)
- Agroalimentaire (liquide, frais, congelé, sec)
- Santé Beauté (cosmétique, pharmacie, hospitalier)
- Autres Produits de Grande Consommation (textile, média, produits entretiens, jouet, etc....)
- Mobilité (automobile, aéronautique, ferroviaire, naval)
- Bâtiment (matériaux, sanitaire, électricité)
- Chimie, parachimie, parapétrolier
- Emballage (carton, métal, plastique verre)
- Autres industries

Supply Chain Management

A/ Vendre

A.1. Comment sont élaborées et suivies vos prévisions de vente ?

- les prévisions de vente sont effectuées régulièrement
- les taux de fiabilité des prévisions de vente sont mesurés
- les commerciaux ou les chefs de produits marketing ont un bonus basé sur la fiabilité des prévisions
- les prévisions sont partagées avec vos partenaires (fournisseurs ou clients)
- Il n'y a pas de prévisions de vente

A.2. Quelle est la maille de vos prévisions de vente ?

- à la famille de produit
- à la sous famille de produit (gamme)
- à l'unité de vente consommateur

A.3. Quelle est la fréquence de révision de vos prévisions de vente ?

- chaque semestre
- chaque trimestre
- chaque mois
- chaque semaine
- chaque jour

A.4. Quelles entités déterminent et mettent à jour vos prévisions de ventes ?

- une cellule prévision
- le service commercial/marketing
- le service logistique/distribution
- le service production
- la direction générale

A.5. Quel est votre taux de fiabilité des prévisions de vente, sachant qu'il se définit comme :

$$\text{Taux de fiabilité des prévisions de vente} = \frac{\text{Somme des prévisions} - \text{Somme des variances}}{\text{Somme des prévisions}} \% = \%$$

- Somme des prévisions = la somme des unités prévues à la vente sur la période de référence (mois, trimestre,...)
- Somme des variances = la somme des valeurs absolues des différences entre les prévisions sur la période de référence et les ventes réelles pour la même période de référence

B/ Distribuer

B.1. Quels sont vos canaux de distribution ?

- un réseau de distribution interne et vente directe au consommateur final (retail B to C)
- un réseau de grossistes qui font l'intermédiaire avec vos clients finaux (retail B to B indirect)
- des enseignes/points de vente de commercialisation et de distribution (retail B to B direct)
- des entreprises de fabrication et de production (B to B)

B.2. Pour chaque poste, quel pourcentage d'externalisation (en % du budget) utilisez-vous ?

- en entreposage : %
- en manutention : %
- en transport : %
- en gestion administrative des commandes et de la facturation clients : %

B.3. Quel est votre taux de service client, sachant qu'il se définit comme :

Taux de service client =

$$\frac{\text{nombre de commandes complètes livrées dans les conditions demandées}^*}{\text{nombre de commandes total}} \% = \quad \%$$

*conditions demandées = respect du premier délai défini avec le client, des quantités, de la qualité, de l'incoterm et de la facture conforme à la livraison.

Nota : « commande » est remplacée par « livraison » dans le cas des livraisons sans commande

B.4. Dans quel cas prenez-vous en charge la logistique des retours ?

- la reprise des produits en surplus et non consommés de vos clients
- la reprise de produits non utilisables (périmés, obsolètes...) de vos clients
- la récupération, le recyclage et la valorisation des produits en fin de vie
- reprise des déchets

B.5. Quel est votre taux de réclamations client consécutives à une livraison (litiges, réclamations diverses : délai, documents), sachant qu'il se définit comme :

$$\text{Taux de réclamation client} = \frac{\text{nombre de réclamations reçues}}{\text{nombre de livraisons effectuées}} \% = \quad \%$$

C/ Produire (logistique du mono-site et des inters multi-sites)

C.1. Quelles sont les typologies de vos fabrications ?

- production à la commande
- production sur prévision
- production sur stock (gestion par « reorder point »)
- production synchronisée (par exemple tak time de l'automobile)

C.2. Pour chaque poste, quel pourcentage d'externalisation (en % du budget) utilisez-vous ?

- en entreposage : %
- en manutention : %
- en transport : %
- en gestion administrative de la planification : %

C.3. Comment sont entreposés les stocks nécessaires à vos fabrications ?

- tous les stocks sont entreposés en magasin et livrés lors des appels par listes ou KANBAN
- tout ou partie du stockage se fait en bord de ligne
- utilisation de la technique du picking avec un « petit train »
- en silo ou conteneur avec alimentation automatique (liquides ou poudres)
- autre :

C.4. Quel est votre taux de service en production, sachant qu'il se définit comme :

Taux de service production interne =

$$\frac{\text{nombre d'ordres de fabrication n soldés dans les conditions demandées}^*}{\text{nombre total d'ordres de fabrication n}} \% = \%$$

*conditions demandées = respect du premier ordonnancement et des quantités

Nota : « ordres de fabrication » est remplacée par « approvisionnement » dans le cas des productions sans ordre de fabrication

D/ Approvisionner (à partir de fournisseurs externes)

D.1. Quelles sont vos typologies d'approvisionnement ?

- produits sur catalogue gérés sur stock (délai court)
- produits sur catalogue gérés à la commande (délai long)
- produits non standards gérés sur stock (délai court)
- produits non standards gérés à la commande (délai long)

D.2. Pour chaque poste, quel pourcentage d'externalisation (en % du budget) utilisez-vous ?

- en entreposage : %
- en manutention : %
- en transport : %
- en gestion administrative des commandes et de la facturation fournisseurs : %

D.3. Quel est le taux de service de vos fournisseurs, sachant qu'il se définit comme :

Taux de service fournisseur =

$$\frac{\text{nombre de commandes complètes livrées dans les conditions demandées}^*}{\text{nombre total de commandes}} \% = \quad \%$$

*conditions demandées = respect du premier délai défini avec le fournisseur, des quantités, de la qualité, de l'incoterm et de la facture conforme à la réception

Nota : « commande » est remplacée par « approvisionnement » dans le cas des réceptions sans commande

E/ Acheter

E.1. Comment sont élaborées et suivies vos prévisions d'achat ?

- les prévisions d'achat sont effectuées régulièrement
- les prévisions d'achat sont consolidées avec les prévisions de vente
- les prévisions d'achat sont consolidées avec le carnet de commandes fermes
- les taux de fiabilité des prévisions d'achat sont mesurés
- il n'y a pas de prévisions d'achat

E.2. Quelle est la maille de vos prévisions d'achat ?

- à la famille de produit
- à la sous famille de produit (gamme)
- à l'unité de vente consommateur

E.3. Quelle est la fréquence de révision de vos prévisions d'achat ?

- chaque semestre
- chaque trimestre
- chaque mois
- chaque semaine
- chaque jour

E.4. Quelles entités déterminent et mettent à jour vos prévisions d'achat ?

- une cellule prévision
- le service achat/sourcing
- le service logistique/approvisionnement
- le service production
- la direction générale

E.5. Quel est votre taux de fiabilité des prévisions d'achat, sachant qu'il se définit comme :

$$\text{Taux de fiabilité des prévisions d'achat} = \frac{\text{Sommes des prévisions} - \text{Sommes des variances}}{\text{Sommes des prévisions}} \% = \dots\dots\dots\%$$

- Somme des prévisions = la somme des unités prévues à l'achat sur la période de référence (mois, trimestre,...)
- Somme des variances = la somme des valeurs absolues des différences entre les prévisions sur la période de référence et les achats réels pour la même période de référence

F/ Gérer

F.1. Quelle est votre rotation des stocks, sachant qu'il se définit comme :

Rotation = (vente annualisées*) / (valeur moyenne du stock sur l'année) = ...fois par an**

*Ventes annualisées = calculées sur les douze derniers mois glissants

**Valeur moyenne du stock sur les douze derniers mois glissants = produits finis valorisés au coût de vente + en-cours valorisés au coût de production + matières premières valorisées au coût d'achat.

F.2. Quelle est la fréquence de calcul de votre de rotation des stocks ?

- une fois par an
- une fois par trimestre
- une fois par mois
- autre

F.3. Comment gérer vous vos inventaires ?

- inventaire tournant sans inventaire annuel
- inventaire tournant avec un inventaire annuel
- pas d'inventaire tournant

F.4. A combien évaluez-vous le montant approximatif de vos coûts logistiques globaux* (en % du chiffre d'affaire net) ?

Coûts logistique : % du chiffre d'affaire net

*Coûts logistiques globaux = Transport (approvisionnement amont et distribution aval) + Entreposage (matières premières, en cours de production, produits finis) + Opérationnel (pilotage, planification, administratif, manutention) internes (réception, production, expédition) + Informatique logistique + Frais financiers des stocks

F.5. Quelle est votre décomposition des coûts logistiques (en % du chiffre d'affaire net) ?

- Transport sur approvisionnement/achat : %
- Entreposage (amortissement ou location immobilière, énergies, gardiennage/nettoyage) : %
- Manutention logistique (chariot, main d'œuvre, maintenance...) : %
- Informatique logistique (amortissement, développement, maintenance) : %
- Transport sur distribution/vente : %
- Frais financier de stock (matière première, en cours, produit finis) : %
- Administratif (pilotage, management, planification, administration des ventes, facturation) : %
- Autres

Nota : la somme des % au F.5. doit correspondre à la somme indiquée au F.4.

Stratégique et Management de la logistique

A/ Stratégie

A.1. D'après vous, le Supply Chain Management est-il considéré comme un enjeu stratégique par votre entreprise ?

- OUI NON

A.2. Existe-t-il une démarche d'intégration transversale ?

- non
 oui, avec les fournisseurs
 oui, avec les distributeurs/clients

A.3. Comment la logistique est-elle intégrée dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ?

- les principaux indicateurs de performance logistique et les postes de coûts logistiques sont identifiés et intégrés dans les objectifs budgétaires.
 Les éléments du service apportés aux clients sont considérés comme différenciant et intégrés dans la stratégie de l'entreprise.
 Pour les grandes décisions que doit prendre l'entreprise, une étude de leurs conséquences logistiques (service, transport, stocks, flexibilité) est menée avec soin et systématiquement. Elle est ensuite prise en compte.
 Suivi des concurrents (benchmarking)

A.4. Connaissez-vous les stratégies Supply Chain de vos principaux concurrents ?

- OUI NON

B/ Management

A.1. Existe-t-il un manager qui pilote globalement et de façon centralisée la Supply Chain ?

- OUI NON

A.2. Si oui, ce manager (quel que soit son titre : Directeur Supply chain ou autre) est-il membre du Comité de Direction de l'Entreprise ?

- OUI NON

A.3. Si oui, ce manager a-t-il un rôle ?

- opérationnel
 fonctionnel

A.4. Si non, quelles entités ont les responsabilités logistiques ?

- la direction générale
 la direction industrielle
 la direction de production
 la direction des ventes
 la direction des achats
 la direction administrative et/ou financière
 le service transport

A.5. Le management logistique élabore t'il un Plan Industriel et Commercial ?

- OUI NON

Si oui, à quelle fréquence :

B/ Indicateurs et tableaux de bord

B.1. Avez-vous des indicateurs vous permettant de suivre les performances de votre chaîne logistique dans sa globalité ?

- OUI NON

Si oui, lesquels ?

- taux de fiabilité des prévisions de vente, à quelle fréquence :.....
- taux de service client, à quelle fréquence :.....
- taux de réclamations client, à quelle fréquence :.....
- taux de service en production, à quelle fréquence :.....
- taux de service de vos fournisseurs, à quelle fréquence :.....
- taux de fiabilité des prévisions d'achat, à quelle fréquence :.....
- rotation des stocks, à quelle fréquence :.....
- coûts logistiques globaux, à quelle fréquence :.....
- autres, lesquels à préciser :

B.2. Si vous effectuez ou faites effectuer des audits logistiques, vous vous appuyez sur :

- le référentiel de performance logistique de l'ASLOG
- un référentiel logistique de votre secteur d'activité. Si oui, lequel à préciser :.....
- un référentiel spécifique à votre entreprise

B.3. Benchmarkez-vous votre logistique ?

- OUI NON

Si oui, de quelle façon :

- avec d'autres sites de la même entreprise
- avec des confrères du même secteur
- avec des entreprises d'autres secteurs

C/ Technologie

C.1. Quel(s) type(s) de logiciel(s) compose(nt) votre système d'informations logistique ?

- logiciel gestion intégré type ERP (Enterprise Resource Planning)
 - marques :
- logiciel gestion de production type GPAO :
 - marques :
- logiciel de gestion relation clients type CRM (Customer Relationship Management) :
 - marques :
- logiciel de gestion relation fournisseurs type SRM (Supplier Relationship Management) :
 - marques :
- logiciel planification des flux type APS (Advanced Planning and Scheduling) :
 - marques :
- logiciel planification ressource distribution type DRP (Distribution Resource Planning) :
 - marques :
- logiciel planification ressource production type MRP (Material Requirement Planning) :
 - marques :
- logiciel gestion de magasin type WMS (Warehousing Management System) :
 - marques :
- logiciel gestion d'atelier type MES (Manufacturing Executive System) :
 - marques :
- logiciel gestion de transport type TMS (Transport Management System) :
 - marques :
- logiciel de gestion des douanes import/export OEA (Opérateur Economique Agréé)
 - marques :
- un système d'information en développement propre (pas de logiciel) :
 - marques :
- aucun logiciel

C.2. En ce qui concerne les mouvements des produits, comment les opérations sont-elles saisies ?

- par étiquette radiofréquence (RFID) :
 - aval
 - interne
 - amont
- par code barre :
 - aval
 - interne
 - amont
- par saisie manuelle au clavier :
 - aval
 - interne
 - amont
- par déclaration de production sur papier :
 - aval
 - interne
 - amont

C.3. Comment est réalisée la traçabilité

- pas de traçabilité
- sur papier et archivage
- informatiquement avec saisie manuelle
- informatiquement avec saisie automatisée (scanning, EDI, ...)

D/ Développement durable

D.1. Dans vos choix logistiques (d'implantation, de prestataire, de mode de transport, ...) les considérations environnementales interviennent :

- beaucoup
- moyennement
- un peu
- très peu
- pas du tout

D.2. Quels sont les principales motivations environnementales :

- la pression des lobbies
- l'action des concurrents
- la conquête de nouveaux marchés
- la volonté de la direction d'entreprise
- la réduction des coûts
- la volonté d'innover
- l'amélioration de l'image d'entreprise
- la réglementation en vigueur
- autre à préciser :.....

D.3. Avez-vous adopté une démarche d'éco-conception sur :

- les produits
- le packaging
- les composants
- le procédé de fabrication
- autres à préciser :.....
- rien du tout

D.4. Quelle est la répartition de votre budget de transport en % :

- route :%
- rail :%
- maritime :%
- fluvial :%
- aérien :%

D.5. Quel est le bilan kilométrique par tonnes de produits livrés à vos clients tous modes de transport confondus

Bilan: **kilomètres par tonne de produits livrés**

D.6. Quel est le bilan tonne.kilomètre de produits livrés à vos clients par mode de transport

Bilan: **tonne. kilomètre de produits livrés par route**

Bilan: **tonne. kilomètre de produits livrés par fer**

Bilan : **tonne. kilomètre de produits livrés par mer**

Bilan : **tonne. kilomètre de produits livrés par fleuve**

Bilan : **tonne. kilomètre de produits livrés par air**

D.7. Quel est le bilan massique de gaz à effet de serre de transport par tonne.kilomètre de produits livrés à vos clients

Bilan : **kilogramme de gaz par tonne.kilomètre de produits livrés**

E / Maitrise des risques au sein de la chaine logistique intégrée

E.1 - Management du risque

E.1.1 - Vous disposez d'une fonction chargée de la sureté de la chaine logistique intégrée

- Oui
- Non

Cette fonction existe depuis

- Plus de 1 an
- Plus de 3ans

Cette fonction est chargée de gérer

- les risques liés à la sécurité des flux (les mesures de prévention et de secours contre les sinistres (risques naturels ou technologiques majeurs)
- les risques liés à la sureté des flux (l'ensemble des mesures de protection contre les actes de malveillance (vol, vandalisme, terrorisme).
- Les risques liés à la sureté des flux d'informations (piraterie, intrusion, virus)
- Les risques liés à la contrefaçon
- Les risques liés à la contractualisation avec les partenaires (ex Contrat commerciaux , incoterms, de prestations etc...)

E.1.2 - L'analyse des risques se fait par la recherche des vulnérabilités face aux dangers prévisibles :

- Naturels
- Technologiques
- Conjoncturels
- Aléatoires

E.1.3 - Les risques identifiés font l'objet d'une concertation avec les autres acteurs de la chaine logistique intégrée pour les réduire voire les éliminer

- Oui
- Non

E.1.4 - Le risque est partagé avec (ou reporté vers) les autres acteurs de la chaine logistique intégrée

- Oui
- Non

E.1.5 - Les conséquences des risques sont budgétés et font l'objet soit de couverture d'assurance ; soit de provisions

- Oui
- Non

E.1.6 - L'entreprise maîtrise ses informations stratégiques et protège son patrimoine immatériel.

- Oui
- Non

E.1.7 - Vous utilisez les services d'un organisme indépendant pour auditer votre sûreté-sécurité

- Oui
- Non

E.2 - Relations avec les entreprises extérieures

E.2.1- Un protocole de sécurité est mis en place pour l'ensemble des acteurs extérieurs qui peuvent avoir à pénétrer dans votre entreprise.

- Oui
- Non

E.2.2- Vous avez mis en place une procédure auprès de vos prestataires pour mettre en évidence les responsabilités de chacune des parties dans l'acheminement des marchandises en toute sécurité/Sûreté

- Oui
- Non
- Ne sait pas

E.2.3- Vous recevez dans vos contrats de vente des conditions de sûreté/sécurité à respecter par votre entreprise et à faire respecter par vos fournisseurs

- Oui
- Non
- Ne sait pas

E.2.4- Vous avez spécifié dans vos contrats d'achats les conditions de sûreté/sécurité à respecter et à faire respecter par vos fournisseurs.

- Oui
- Non
- Ne sait pas

E.2.5- Votre entreprise transfère la responsabilité des risques liés au terrorisme ou à la piraterie à son commissionnaire de transport

- Oui
- Non
- Ne sait pas

E.3 - Sécurisation des moyens

E.3.1 - Vous avez mis en place un système pour assurer la sécurité de vos unités de fret (moyens de transport)

- Oui
- Non
- Ne sait pas

E.3.2 - Les moyens de transports que vous utilisez sont équipés de système de traçabilité

- Oui
- Non
- Ne sait pas

E.4 - Sensibilisation et de motivation de votre personnel aux risques de sécurité-sûreté

E.4.1 - Vous avez mis en place une procédure de sensibilisation et de motivation de votre personnel aux risques de sécurité-sûreté et aux précautions à prendre.

- Oui
- Non
- Ne sait pas

E.4.2 - Le personnel est formé à la gestion des risques

- Oui
- Non
- Ne sait pas

E.4.3 - Vos contrats avec les sociétés d'intérim comprennent les mêmes exigences de sécurité et de sûreté pour l'emploi du personnel temporaire que pour le personnel permanent

- Oui
- Non
- Ne sait pas

E.4.4 - L'entreprise à une démarche de sensibilisation des conducteurs à la sécurité

- Oui
- Non
- Ne sait pas

E.5 - Risques spécifiques

E.5.1 - Avez-vous préparé l'entrée en vigueur du règlement européen REACH

- Oui
- Non pas encore
- Non concerné

E.5.2 - Votre établissement est-il classé ICPE

- Oui
- Non
- Non concerné

E.5.3 - Disposez-vous d'un conseiller sécurité pour le transport de marchandises dangereuses

- Oui
- Non
- Non concerné

E.5.4 - Votre entreprise a-t-elle pour objectif d'obtenir le statut Opérateur Economique Agréé

- Oui
- Non pas encore
- Non concerné

E.6 - Risques professionnels

E.6.1 - Votre entreprise procède à une analyse et une prévention des risques humains

Votre entreprise réalise une étude sur ses salariés victimes de TMS. (Les troubles musculo-squelettiques (TMS))

- Dans les entrepôts
- Sur les lieux de production
- Dans les transports
- Dans les locaux administratifs

E.6.2 - Elle évalue les niveaux de vibrations transmises au corps entier des utilisateurs de matériels de manutention.

- Oui
- Non pas encore
- Non concerné