

1

Le défi de la logistique pour les TPE/PME

Résumé : La mission essentielle de la logistique au sein d'une entreprise est d'assurer la disponibilité des produits au bon endroit, dans la bonne quantité et au bon moment. Pour atteindre cet objectif, il convient de disposer de ressources adaptées pour gérer les flux de produits (matières premières, pièces détachées et produits finis), mais aussi les flux d'information et les flux financiers associés afin d'être en mesure de répondre aux besoins des clients. La logistique consiste donc à gérer et à optimiser un ensemble de processus pour apporter un service au client tout en maîtrisant les coûts qui y sont associés. Comprendre la construction et la gestion des processus représente donc un enjeu de premier plan pour être en mesure de structurer sa politique logistique et sa performance.

Se préoccuper de logistique quand on est une petite structure, c'est souvent se donner les moyens de ses ambitions. Pour cela, il est bien sûr nécessaire de définir le périmètre de la décision logistique et d'en mesurer les enjeux afin de positionner sa logistique de manière pertinente.

1.1 La logistique et les TPE/PME, quelle utilité ?

Pour aborder le champ logistique au sein des TPE/PME, deux questions doivent être posées :

- ▶ où commence et où s'arrête la logistique dans une entreprise ?
- ▶ quelle doit être l'importance de cette approche logistique au sein d'une TPE/PME ?

1.1.1 La logistique, de quoi parle-t-on ?

Générer du chiffre d'affaires, développer sa marge, assurer ses ventes ou son niveau d'activité sont des préoccupations essentielles pour tout dirigeant d'entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité. À côté de ces priorités, les opérations matérielles et physiques telles que la gestion des approvisionnements, des stocks ou des livraisons peuvent, par leur caractère trivial et répétitif, sembler plus éloignées du projet d'entreprise. Pourtant, s'assurer que son client reçoit le bon produit, en bon état et au bon moment ou disposer du bon produit au moment où il est requis pour la bonne marche d'un chantier sont aussi essentiels à la réussite de l'entreprise que le fait de disposer d'une politique commerciale efficace ou d'une gestion comptable rigoureuse. L'ensemble des actions permettant à l'entreprise d'assurer la disponibilité de ses produits auprès de ses clients, tout en maîtrisant les coûts opérationnels de cette mise à disposition correspond à la gestion logistique de l'entreprise.

L'importance et la complexité de la gestion logistique au sein de l'entreprise pourraient se comparer au fonctionnement d'un orchestre symphonique lors d'un concert. L'orchestre est constitué de musiciens qui produisent des sons différents selon les instruments dont ils jouent. Le rôle du chef d'orchestre est de coordonner les actions de ses musiciens pour produire, en suivant la partition, la meilleure qualité de musique possible. De la même manière, une entreprise doit coordonner ses **ressources** (les musiciens de l'orchestre) afin de gérer les **flux** qui la traversent (la musique jouée) pour répondre de manière optimale aux **besoins de ses clients** (les spectateurs).

◆ Les ressources de l'entreprise

Pour exercer son activité, l'entreprise s'appuie sur un certain nombre de ressources qui lui permettent de servir ses clients. Ces ressources peuvent être :

- ▶ matérielles (terrains et bâtiments, machines mais aussi stocks de produits finis, de produits semi-finis ou de matières premières) ;

- ▶ financières (capacité d'autofinancement, trésorerie ou endettement) ;
- ▶ humaines (nombre et compétences des salariés) ;
- ▶ organisationnelles (systèmes d'information) ;
- ▶ technologiques (savoir-faire de l'entreprise et propriété de marques ou de brevets) ;
- ▶ commerciales (image, notoriété et portefeuille de clientèle).

L'exploitation de ces ressources se fait au travers de processus plus ou moins complexes qui permettent à l'entreprise de fournir des produits ou des services. Par analogie, on peut considérer qu'en matière de logistique, les ressources d'une entreprise sont constituées d'un ensemble de morceaux de cylindres qui, mis bout à bout, permettent de réaliser un tuyau (le processus), le diamètre du tuyau représentant la capacité de l'ensemble.

◆ Les flux logistiques

Une entreprise est le lieu de rencontre d'un certain nombre de flux de produits, d'information ou financiers :

- ▶ les premiers correspondent aux **flux physiques** : ils peuvent être déclinés en flux principaux (les matières premières, les composants, les produits semi-finis et les produits finis), en flux annexes (les emballages et les contenants réutilisables, palettes, bacs plastiques...) ainsi qu'en flux de retour liés au recyclage ou au service après-vente ;
- ▶ les deuxièmes flux sont des flux d'information : ils peuvent être déclinés en flux principaux (prévisions et commandes fermes) et en flux annexes liés à la situation logistique des flux physiques, aux capacités et aux événements concernant les flux physiques ;
- ▶ les derniers flux correspondent aux **flux financiers** décomposables en flux principaux (acomptes et paiements par les « clients » des produits venant des « fournisseurs ») et en flux additionnels (pénalités en cas de retards de livraison ou de retards de paiement).

Une chaîne logistique traditionnelle correspond donc à un ensemble de processus constitués d'un flux informationnel (commandes d'aval vers l'amont), d'un flux physique (livraisons d'amont vers l'aval) et d'un flux financier (factures d'amont vers l'aval et paiements d'aval vers l'amont). Les stocks entre les entreprises de la chaîne servent à faire face aux décalages entre les commandes et les livraisons et aux incertitudes susceptibles d'affecter les livraisons (voir figure 1.1).

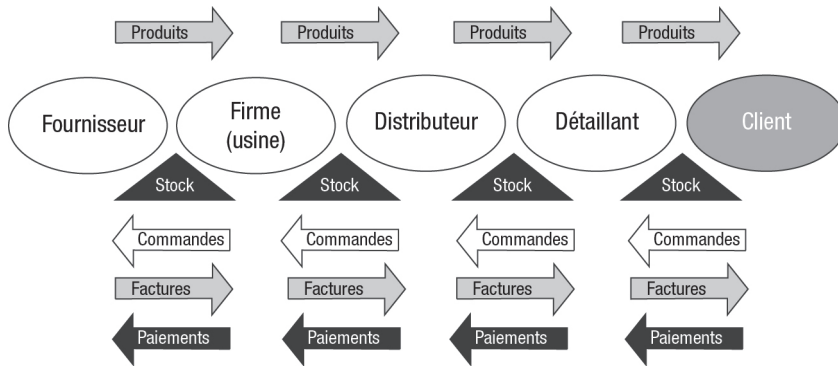


Figure 1.1 Les flux au sein d'un réseau logistique traditionnel

◆ Les besoins des clients

L'une des questions à laquelle tente de répondre la logistique est : « Comment assurer la disponibilité de mon produit ou de mon service lorsque le client souhaite l'acquérir ? » L'économie moderne est régulée par la demande. Le client a, dans la très grande majorité des cas, le choix entre de nombreuses offres d'entreprises. Il possède donc le pouvoir de choisir l'entreprise qui lui fournira le produit ou le service souhaité. Au-delà des approches marketing modernes qui permettent d'adapter les produits aux segments de clientèle en construisant des stratégies commerciales plus ou moins complexes pour toucher ces différents types de clients, il convient d'être capable de répondre aux besoins de ses clients, c'est-à-dire d'être en mesure de fournir ce que l'on estime que les clients souhaiteront. Cela suppose de la part de l'entreprise, d'être capable de fournir une réponse adaptée en termes de réactivité, de souplesse et de diversité tout en répondant à des impératifs de coûts et de niveaux de service.

1.1.2 La logistique, une approche développée au sein des grandes entreprises...

La logistique est entrée dans le mode économique et industriel à la fin de la seconde guerre mondiale, lorsqu'il a été possible de représenter de manière simple et généralisable les processus existant au sein des entreprises.

AFNOR (NF X 50-600) définit la logistique comme « la planification, l'exécution et la maîtrise des mouvements et des mises en places des personnes et des biens et des activités de soutien liées à ces mouvements et à ces mises en place, au sein même d'un système organisé pour atteindre des objectifs spécifiques ».

Si le transport est souvent l'aspect le plus visible de la démarche logistique, la gestion des stocks et la mise en œuvre des approvisionnements font également partie des actions clés des stratégies logistiques des entreprises.

Avec les années, les entreprises ont développé des stratégies logistiques sophistiquées leur permettant de minimiser le coût de leurs opérations (stockage, transport, approvisionnement) tout en améliorant la disponibilité de leurs produits ou leur taux de service auprès de leur clientèle (c'est-à-dire la capacité à répondre à la demande effective de la clientèle). Ces efforts sont particulièrement marqués dans les secteurs où les marges sont faibles (automobile) ou dans les secteurs de pointe (aéronautique, électronique et informatique).

1.1.3 ... Mais qui concerne aussi les TPE/PME

Dans une TPE ou une PME, les opérations logistiques sont souvent considérées sous leurs aspects contraignants. Elles sont à la fois consommatrices de temps pour le dirigeant, souvent répétitives et semblent éloignées de la dimension stratégique du projet d'entreprise. Il est vrai que dans les petites structures, les fonctions de l'entreprise sont, dans la plupart des cas, pilotées par le dirigeant lui-même et le temps nécessaire à la gestion des opérations logistiques peut donner l'impression à ce dernier de ne pas se concentrer sur l'essentiel. Pourtant, négliger l'aspect logistique de son activité, c'est aussi se priver d'un levier stratégique important et d'un avantage concurrentiel potentiel.

Ainsi, par exemple, pour les entreprises ayant une activité commerciale, l'un des leviers de performance peut reposer sur la capacité à livrer ses clients particuliers ou entreprises, dans des délais réduits avec un coût compétitif. Cette compétence s'avère encore plus cruciale pour les TPE opérant dans l'*e-commerce*. Pour les activités artisanales, la disponibilité des produits au bon moment dans le plan de réalisation d'un chantier permet à la fois d'augmenter l'efficacité de l'entreprise et de réduire ses coûts en organisant une meilleure répartition de la charge de travail en évitant les gaspillages de temps. Dans les services, la qualité de la prestation repose le plus souvent sur l'identification précise des besoins et des capacités logistiques en amont¹. Enfin, pour les activités manufacturières, ne pas allier qualité du produit et qualité du service de livraison représente un handicap très sérieux pour la pérennité de l'activité entrepreneuriale.

.....
1 Un voyageur proposant des excursions en autobus doit, par exemple, veiller à disposer de ses véhicules en bon état et disponibles au bon endroit et au bon moment.

1.2 La logistique : une réponse au dilemme coûts/services

Le responsable d'une TPE/PME peut définir un ou plusieurs axes lui permettant de construire sa performance et ainsi, de se démarquer de ses concurrents. Ses choix logistiques lui offrent plusieurs moyens de se différencier en profitant de sa taille et de sa souplesse. La réduction de ses coûts ou l'excellence du service apporté grâce à sa rapidité ou à sa flexibilité sont des exemples de ce qu'une politique logistique efficace peut apporter à la stratégie d'une TPE/PME.

1.2.1 Le rôle de la logistique dans la réduction des coûts de la TPE/PME

Les opérations logistiques coûtent cher². Parmi ces dernières, le transport est souvent un des postes de coût majeur dans une organisation logistique. La taille est un handicap pour la TPE/PME car, très souvent, les coûts d'acheminement proposés par les transporteurs sont dégressifs avec les quantités. Celles-ci étant faibles, les coûts de transport unitaires des TPE/PME sont donc relativement élevés. Plusieurs solutions sont envisageables, comme de massifier les transports lorsque c'est possible, c'est-à-dire envoyer ses produits moins souvent mais en plus grandes quantités. Une autre piste peut être liée à la mutualisation c'est-à-dire à une politique d'achats de transport groupés avec d'autres entreprises du même type. Certains prestataires de service logistique ont d'ailleurs bien compris que les petites structures représentent un créneau intéressant puisqu'elles proposent des services mutualisés dédiés aux TPE/PME³.

L'autre poste de coût important est le stockage, car il représente un coût d'immobilisation qui peut être élevé. Lorsqu'une entreprise décide de placer

.....

- 2 En 2009, une étude réalisée par l'Association française pour la logistique (ASLOG) évaluait la part consacrée par les entreprises à leurs coûts logistiques à 12 % de leur CA.
- 3 Certains prestataires de service logistique proposent aux TPE ou PME spécialisées dans l'e-commerce, de mutualiser leurs opérations de livraison aux particuliers. Ainsi Orium organise son offre autour de trois segments identifiés par le nombre de commandes annuelles (TPE et PME disposant de moins de 10 000 commandes, offre senior pour les entreprises de taille moyenne et offre major pour les entreprises importantes). Au niveau régional, certaines associations proposent aussi au TPE de mutualiser leurs opérations logistiques afin de leur permettre d'accéder à la grande distribution. Des expériences sont ainsi menées en Poitou-Charentes (ARIA) ou en Languedoc-Roussillon (Casino Odysseum de Montpellier).

un produit en stock, la somme correspondant à la valeur du produit stocké ne peut pas être affectée à d'autres actions. Cette immobilisation peut représenter une somme parfois élevée lorsque les niveaux de stocks sont importants et avoir un impact notable sur la trésorerie disponible. Les choix d'optimisation des niveaux de stock sont donc importants pour assurer à la TPE/PME une bonne maîtrise des coûts.

La réduction du coût des opérations logistiques est un levier important pour une entreprise car cela lui permet de choisir entre augmenter sa marge ou réduire ses prix de vente. La politique logistique de la TPE/PME peut aussi avoir un impact sur les finances de l'entreprise en dehors de la réduction des coûts. Une entreprise performante en termes de flexibilité et de réactivité sera capable d'assurer à ses clients une très bonne disponibilité de ses produits. Elle pourra bénéficier logiquement d'une augmentation de son chiffre d'affaires.

Enfin une gestion plus fine et plus pertinente des coûts de transport et des niveaux de stock (réduction des immobilisations financières liées à la possession du stock) permettra à la TPE/PME d'améliorer sa trésorerie et donc de disposer de plus de souplesse pour ses actions.

1.2.2 L'amélioration du service rendu au client, un moyen de se différencier par la logistique

Qu'est-ce que la logistique peut apporter au client d'une TPE/PME ?

La réponse classique à cette question est que la logistique doit, tout d'abord, permettre au client d'obtenir un produit ou un service irréprochable, c'est-à-dire adapté en quantité et en qualité à ses attentes. Ce produit ou ce service doit, par ailleurs, être délivré lorsque le client le désire et là où il le désire. Cette réponse ne permet cependant pas de comprendre en quoi la logistique représente un moyen de différenciation pour une entreprise. Cette différenciation peut être obtenue par la valeur ajoutée créée par le système logistique de l'entreprise. De manière générale, un client réagira intuitivement selon sa perception du bénéfice obtenu au travers de l'achat. Si le client perçoit un bénéfice dans la réalisation de l'achat supérieur au coût réel de l'achat, on pourra alors parler de valeur ajoutée pour le client. Il est aisément compréhensible que la qualité du produit ou du service soit au cœur de cette perception, c'est peut-être moins évident pour les aspects logistiques. Si nous prenons l'exemple d'une TPE spécialisée dans la vente en ligne de produits déstockés, la valeur ajoutée perçue *a priori* par le client est bien évidemment le faible prix des produits proposés. Le coût de la livraison viendra réduire cette valeur perçue ; si la TPE est capable de rendre cette

livraison gratuite à partir d'un certain seuil d'achats ou de regrouper plusieurs commandes d'un même client entre elles afin de ne pas multiplier les coûts de livraison facturés, la valeur ajoutée perçue se trouvera confortée.

L'apport de la réflexion logistique au niveau du service apporté au client concerne trois aspects spécifiques⁴ :

- ▶ il y a tout d'abord, ce qui précède la commande du client. Trois éléments doivent être pris en compte :
 - ▼ en premier lieu, la disponibilité du produit, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à répondre à la future commande sur la base des stocks dont elle dispose où des produits qui lui sont rapidement accessibles,
 - ▼ il faut ensuite considérer le temps de cycle, c'est-à-dire la durée d'un cycle de livraison, de la réception de la commande à la délivrance au client,
 - ▼ enfin, on peut aussi jouer sur la variation de ce délai (exemple : un cycle de trois jours susceptible de varier d'un jour en plus ou en moins) ;
- ▶ la qualité de la livraison est aussi essentielle dans le processus logistique. Plusieurs aspects doivent être soulignés :
 - ▼ la précision des factures et des livraisons par rapport à la commande du client (exemple : adresse de livraison),
 - ▼ la pertinence de la livraison, c'est-à-dire le respect de la demande du client (exemple : livrer le produit dans un paquet cadeau si le client en ligne le souhaite),
 - ▼ la livraison dans les délais promis (les Anglo-Saxons parlent d'OTD ou *On-Time Delivery*),
 - ▼ la livraison dans les quantités souhaitées par le client,
 - ▼ la livraison de produits en bon état ;
- ▶ enfin, ce qui est postérieur à la commande du client représente la troisième dimension du service logistique au client :
 - ▼ l'existence d'un service après-vente si la commande n'a pas respecté les points précédents ou si l'impératif marketing de service au client l'exige,
 - ▼ la possibilité de proposer des services à la carte si le client le souhaite⁵.

Chacun de ces points peut faire l'objet de mesures spécifiques (indicateurs clés de performance) afin de vérifier la performance des processus logistiques

.....
4 Ces éléments sont repris dans la grille d'autodiagnostic 1 en annexe.

5 Ainsi une société installant des systèmes de « home cinéma » à domicile pourra non seulement offrir un service de mise en place des équipements mais aussi un service périodique de réglage des appareils afin de maintenir la qualité d'écoute et de visionnage sur la durée.

par rapport à la promesse initiale. L'indicateur « *On-Time In-Full* » ou OTIF (en français, livraison dans les délais et au complet) permet, par exemple, de mesurer la performance logistique en calculant le pourcentage de commandes livrées dans les délais et sans produit manquant⁶.

1.2.3 La réflexion en termes de processus

Si nous nous arrêtons sur ce que nous venons d'étudier, nous voyons que la démarche logistique est fondée sur une double recherche, la maîtrise ou la réduction du coût des opérations et la maîtrise ou l'amélioration du service apporté au client. Comment assurer cette double maîtrise et atteindre ces deux objectifs lorsque l'on est dirigeant d'une TPE ou d'une PME et que l'on ne dispose pas des outils d'information sophistiqués des grandes entreprises ?

La réponse à cette question se fait par l'élaboration puis l'amélioration des processus internes de la TPE/PME.

◆ Qu'est-ce qu'un processus ?

« Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment les éléments d'entrées en éléments de sortie » (norme ISO 9001:2005⁷). Un processus est constitué de ce que l'on appelle des « entrants », c'est-à-dire des ressources qui nourrissent le processus (les entrants d'un processus peuvent être constitués de matières, de ressources humaines, d'énergie ou d'informations) et sont transformées en « sortants » (le plus souvent des produits ou des services)⁸. Raisonner en processus présente deux avantages :

- ▶ un processus peut être répété. Cela permet à un dirigeant de TPE/PME d'assurer à ses clients une qualité constante pour ses produits ou ses services ;
- ▶ son résultat est prévisible et sa performance peut être mesurée. Sur cette double base, un processus est donc améliorable.

6 La mesure de la performance logistique sera évoquée plus spécifiquement dans le chapitre 3 (voir paragraphe 3.4).

7 La norme ISO 9001:2005 spécifie notamment « les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris **les processus pour l'amélioration continue du système** et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables ».

8 Dans la même collection, chez le même éditeur, l'ouvrage de Gilles Barouch paru en 2012, *Le guide du client satisfait – Le management des processus pas à pas*, offre au lecteur une meilleure compréhension des processus au travers d'une approche générale des processus de l'entreprise et de la façon de les rendre plus efficaces.

La logistique s'inscrit évidemment dans une logique processuelle dans la mesure où elle s'appuie sur des ressources (matières premières, produits semi-transformés...) et des compétences, afin de proposer au client final des produits ou des services spécifiques. Les processus logistiques permettent à la fois de programmer les flux à moyen terme, de manière à évaluer les capacités qui seront nécessaires et de régler ces flux à court terme afin d'assurer la coordination entre le niveau d'activité et les capacités requises⁹.

Prenons l'exemple du processus complexe allant de la commande d'un client jusqu'au paiement de cette commande par ce même client. Il s'agit, ici, d'un enchaînement de processus de base qui sont à la fois corrélés et coordonnés. Le point de départ du processus correspond à la demande d'achat en provenance du client matérialisé par un bon de commande adressé à l'entreprise. L'ensemble des processus de base inclut la réception de la commande et la confirmation, la préparation de commande, l'expédition, la facturation et le paiement. Chacun de ces processus de base peut être décrit à l'aide d'un logigramme, au travers de ses éléments entrants, de ses éléments sortants et des transformations qui sont effectuées (voir tableau 1.1).

Un processus peut aussi être présenté de manière graphique. Si nous prenons l'exemple du traitement d'une commande, la première phase du processus correspond à la réception d'une commande en provenance d'un client. Avant d'être traitée, la commande doit dans un premier temps être acceptée. Si elle est refusée par l'entreprise, le processus est terminé, si, en revanche, elle est acceptée, elle est traitée, cela se traduit par l'opération de livraison associée à l'envoi de la facture au client. Le processus se termine avec la réception du paiement en provenance du client (voir figure 1.2 ou l'exemple donné au tableau 1.1).

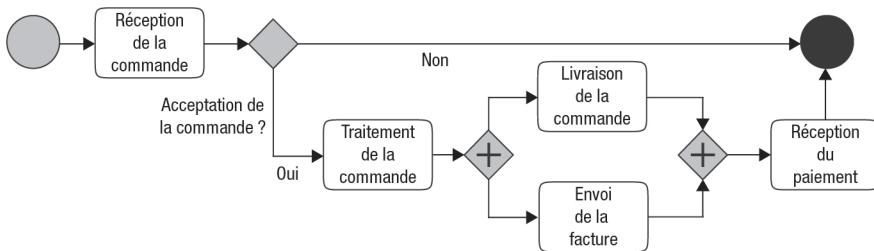


Figure 1.2 Représentation graphique d'un processus de traitement de commande
(source : www.bpms.info/bpmn-20-quelle-utilite-pour-le-business-analyste)

9 On pourra se reporter utilement à l'ouvrage de référence de Jacques Colin et Gilles Paché sur la logistique de distribution : Colin J., Paché G., *La logistique de distribution*, Chotard et Associés Éditeurs, 1988 ; p. 210.