

Les PME/PMI manquent souvent de temps ainsi que de moyens humains et financiers pour optimiser leurs flux. Comme l'expliquent les Managers et les consultants que nous avons interrogés, une Supply Chain efficace en PME/PMI passe par la simplicité, le bon sens et l'acquisition de certaines compétences clés.



SCM en PME/PMI : faire simple et efficace

« L'efficacité, c'est la simplicité, souligne Eric Stephan, Directeur Associé de l'Agence Conseil en Logistique pour les PME (ACLP). Par exemple, la PME met en place des indicateurs de mesure faciles à suivre. » Certes ! Mais dans les petites et moyennes entreprises (PME, c'est-à-dire occupant moins de 250 personnes, avec un chiffre d'affaires (CA) annuel inférieur à 50 M€ ou un total de bilan n'excédant pas 43 M€.), les dirigeants sont souvent accaparés par l'opérationnel. Ils ne prennent donc pas toujours la peine de mettre en place des processus Supply Chain aboutis pour anticiper les besoins plutôt que de subir les contraintes. Ils se focalisent sur la croissance de leur CA avant de chercher à réduire les coûts

logistiques et d'améliorer le service aux clients.

Des PME/PMI noyées sous les contraintes

Les principaux freins auxquels sont soumis les PME/PMI sont le manque de ressources financières, de compétences et de temps pour développer l'organisation Supply Chain et le système d'information qui va avec, ainsi que la méconnaissance des enjeux et des bonnes pratiques logistiques. Les contraintes budgétaires s'avèrent d'autant plus fortes que la PME/PMI ne peut jouer sur l'effet de masse de la grande entreprise et n'a pas le même pouvoir de négociation avec les fournisseurs et prestataires. Ainsi, pour la plupart des PME/PMI, le Supply Chain Manage-

ment se résume à gérer les stocks, préparer des commandes et les livrer au mieux. Seules quelques PME/PMI matures se sont dotées d'un processus de pilotage de leur chaîne logistique, pour planifier, coordonner et maîtriser l'ensemble des flux. Comme en atteste l'étude sur les PME/PMI agroalimentaires de l'Ania (Association Régionales des Industries Agroalimentaires) et du Cnam, réalisée en 2007 mais qui reste d'actualité, la fonction de Responsable Logistique/Supply Chain n'est pas formalisée. Elle est fragmentée et répartie entre les autres fonctions de l'entreprise (production, commerce, qualité). « *La planification de production et la prévision des ventes sont parfois folkloriques et à très court terme, conduisant à des surstocks de sécurité* », constate Eric Stephan.

Un seuil critique autour de 100 salariés

Il existe cependant un seuil critique autour de 100 salariés. Thierry Jouenne, Dirigeant de Supply Chain Masters et Responsable national de la

formation RNCP1 « Manager de la chaîne logistique » (bac+5) dispensée en alternance au Cnam, distingue les petites et moyennes entreprises de 20 à 100 salariés de celles de 100 à 250 salariés : « Les secondes ont souvent un Supply Chain Manager qui couvre tout ou partie des activités du processus logistique. Elles sont équipées d'un progiciel de gestion intégré bien que les fonctionnalités de prévisions de vente et de planification industrielle et logistique ne soient pas toujours utilisées. La traçabilité est généralement maîtrisée. Quant aux premières, leur maturité logistique est encore faible ; la logistique se résume le plus souvent aux activités d'entreposage et de transport tandis que le système d'information se limite à une gestion commerciale ». François Noël, Consultant spécialisé, ajoute : « Quand la PME est adossée à un grand groupe, celui-ci peut l'inciter à améliorer sa logistique ». Ce qui est le cas de Matrot Equipements (voir encadré page 86). Mais selon Thierry Jouenne, quelle que soit leur taille, la plupart des

PME/PMI manquent d'outils et d'instances de pilotage ; les indicateurs de performance, à commencer par la mesure du taux de service client, sont encore méconnus. Les réunions PIC (Plan Industriel et Commercial) et PDP (Plan Directeur de Production) sont peu pratiquées.

Quand un Responsable SC a été nommé, cela atteste déjà que la contribution de la Supply Chain à la performance et à la rentabilité de l'entreprise est en partie reconnue. Il instaure alors quelques indicateurs de performance logistique, à commencer par le taux de service client et la précision des stocks. La mesure du coût logistique se réduit le plus souvent au calcul du coût d'entreposage et/ou de transport. La mesure de la fiabilité de prévisions de vente est aussi signe de maturité.

Acquérir le savoir-faire

Parfois, la méfiance est de mise, notamment pour les PME/PMI face à de redoutables clients tels que la grande distribution. Elles peuvent avoir le sen-

timent que la logistique sert à améliorer le fonds de roulement de ces clients et à payer des pénalités, en cas de défaillance. Certaines PME, comme Toga France (voir encadré page 88), ont conscience de l'importance du SCM mais manquent de savoir-faire pour ce qui est de : formaliser les processus, négocier avec les transporteurs, pérenniser un taux de service client élevé, utiliser des outils logistiques intégrés au système d'information et réduire les coûts logistiques.

Les dirigeants de PME/PMI peuvent aussi beaucoup apprendre des bonnes pratiques de SCM via la presse spécialisée, les sites d'information et leur réseau. Ensuite, faire le tri pour savoir ce qui serait pertinent chez soi est plus difficile. « Le Comité de direction et le Contrôleur de gestion doivent se former aux principes de la Supply Chain, insiste Yves Rehby, ancien Supply Chain Manager en PMI. Ils ne sont pas révolutionnaires, c'est une question de bon sens et de chasse aux gaspillages, de mise en place d'indicateurs partagés par tous, d'amélioration du service client. Le plus dur est parfois de le faire comprendre ensuite au Contrôleur de gestion, aux Commerciaux... »

Définir les priorités

Aussi, réaliser un diagnostic – au besoin avec un consultant externe – de la situation, de ses points forts et ses points faibles, est un bon préalable. Ensuite, les dirigeants sont amenés à définir les priorités puis à investir dans des projets d'amélioration de la chaîne logistique adaptés. Trouver les opérations permettant des gains rapides et aller par étapes est recommandé. Pour Cyril Homont, Responsable Supply Chain de Matrot Equipements, fabricant de machines agricoles, « en mettant en place une politique Supply Chain rigoureuse, nous sommes plus préventifs que curatifs ; cela facilite la vie de tout le monde, même si la rigueur peut faire peur au début. Au lieu de subir, nous orchestrons ensemble ».

Trouver les compétences

Peu connues et peu matures, ne pouvant rivaliser avec les grandes entreprises, les PME/PMI n'attirent pas

naturellement les plus compétents. Il faut pourtant s'appuyer sur des personnes de confiance, de préférence expérimentées, avec une vision transversale et cohérente, le Responsable Supply Chain pouvant être amené à défendre des intérêts allant à l'encontre de ceux d'autres Managers (ex :

Directeur Commercial ou de Production) ou à analyser les projets envisagés en termes de gestion des flux, voire d'impacts financiers. Florence Pratlong, Dirigeante de la fromagerie Le Fédou, une petite entreprise qui a depuis quelques années enclenché le turbo logistique, conseille : « Le réseau

est important pour être bien accompagné en Supply Chain et trouver les bonnes compétences à recruter. Ensuite, la PME a un atout : les salariés peuvent s'approprier les progrès en Supply Chain de façon valorisante car dans une petite entreprise, les résultats sont visibles plus concrètement ».

Cyril Homont, Responsable Supply Chain, Matrot Equipements « La Supply Chain est une colonne vertébrale qui participe à mettre de la rigueur »

Cyril Homont, diplômé de l'Institut Supérieur d'Etudes Logistiques de l'Université du Havre, après des stages chez Unilever et Airbus, souhaitait débiter sa carrière dans un grand groupe. Il rejoint en 2006 la filiale de Zodiac Aerospace, Precilec, en tant que Gestionnaire de production et flux. Puis il devient en 2008 Responsable Logistique d'une filiale de 50 personnes du groupe spécialisé dans le traitement de l'eau, BWT : « J'y suis allé pour découvrir tout le spectre de la Supply Chain. J'ai aimé l'aspect de coordination et les achats ». Il a mis en place de nouveaux processus en matière de stocks, de gestion des emplacements, de flux tendus en production et d'optimisation des temps masqués.

Début 2012, il rejoint Matrot Equipements, qui fabrique des automoteurs de pulvérisation et arracheuses de betteraves, lors de la création du poste de Responsable Supply Chain. Rattaché au Directeur de Production, il est à la tête d'un service de 13 personnes, comprenant ordonnancement, approvisionnement, méthodes logistiques, réception et expédition des pièces détachées... L'entreprise de 170 personnes pour 27 M€ de CA fabrique 150 machines par an, chacune adaptée aux besoins du client, avec une gestion à l'affaire. Elle s'est lancée dans la Supply Chain, poussée par le groupe auquel elle appartient, Exel Industries, fabricant de machines agricoles, plus mûr en la matière. « Matrot Equipements est une société familiale en cours de mutation afin de devenir une industrie. La Supply Chain est une colonne vertébrale qui participe à mettre de la rigueur. Je me suis bien intégré grâce à la Direction Générale. J'ai amené mon équipe à de nouvelles méthodes de fonctionnement dans un objectif d'efficacité sans difficultés particulières ».



©MATROT EQUIPEMENTS

Ainsi, l'ERP M3 de Lawson (Infor) est mieux utilisé pour la Supply Chain, au niveau des commandes, de la planification de production... Le

calcul des besoins auparavant hebdomadaire est désormais quotidien. La gestion des dates de mise en chaîne, du cycle de vie des pièces et des stocks de composants ont été améliorés. Une réunion PIC (Plan Industriel & Commercial) a lieu chaque mois pour établir un plan sur un an glissant, complété par un PDP (Plan Directeur de Production) à quatre mois : « La Supply Chain est orientée réactivité et délais, et l'amélioration continue est de mise. Le taux de service a été harmonisé avec celui du groupe, calculé à la ligne. Mais il reste beaucoup de travail à effectuer en matière d'indicateurs de performance ».

Il mène actuellement plusieurs projets : passage à l'ERP Microsoft AX, choisi par le groupe, amélioration du taux de service des pièces détachées et des prévisions de vente sur 12 mois glissants, démarrage de la chaîne de production trois semaines après une commande au lieu de six et développement du magasin central. ■

Penser aux Étudiants bac+5

Pour aider les PME/PMI à structurer leur Supply Chain et leur mettre rapidement le pied à l'étrier, Thierry Jouenne suggère de recruter des étudiants en master Supply Chain ou en contrat de professionnalisation pendant deux ans en tant que Chef de projet logistique. C'est le cas des étudiants qui suivent le cursus bac+5 du Cnam (à Angers, Paris, Le Havre et Toulouse) auxquels les entreprises confient des projets comme la mise en place d'outils informatiques ou de restructuration de la Supply Chain. « L'étudiant bénéficie du soutien du tuteur missionné par l'école, le plus souvent un consultant en Supply Chain Management, qui établit la feuille de route avec le tuteur dans l'entreprise et réalise un suivi régulier ». Jean-Luc Brajeul, Directeur de production et des achats de Lacmé, PME de 160 personnes dans la Sarthe, spécialisée dans les clôtures électriques, a ainsi fait confiance au Cnam : « Après avoir mené des actions d'optimisation des stocks sans trop dégrader le service client, nous nous sommes rendu compte que nous devons renforcer notre logistique pour améliorer durablement notre service client ». Un audit externe du système logistique a permis d'identifier les axes d'amélioration. Ne disposant pas de ressources en interne, Lacmé a confié le plan d'actions baptisé « Manager de la chaîne logistique » à une étudiante, Elsa Baer, promotion 2013. « Travailler en PME permet d'accéder à tous les domaines de la Supply Chain et d'avoir de nombreux processus à mettre en place, à la différence des grands groupes où l'on peut parfois se retrouver cantonné dans un service spécifique », analyse-t-elle. Compte-tenu du manque de moyens des PME/PMI, des approches collectives de mutualisation en lien avec les chambres consulaires, les organismes

professionnels tels que les Aria, les collectivités publiques comme les communautés de communes, peuvent aussi réduire les coûts de formation, de logiciel, de projet, de transport et d'entreposage. Les principaux freins restent, là encore, le manque de temps, mais aussi l'individualisme qui peut caractériser nombre de dirigeants de PME/PMI, ayant démarré seul ou avec une petite équipe.

Bien sous-traiter et négocier

S'il faut conserver en interne son cœur de métier et le pilotage de la Supply Chain, l'exécution des tâches logistiques peut être confiée à un prestataire qui mutualise locaux et équipements ; ceci pouvant aussi redonner de la capacité d'investissement. De même, bien négocier ses délais de livraison avec quelques transporteurs sous contrat à un prix raisonnable est également un bon moyen d'améliorer son service client. Les investissements dans les outils informatiques (gestion de



Florence Pratlong,
Dirigeante de la
fromagerie
Le Fédou

production, d'entrepôt, du transport, outils de planification et de prévision de ventes) représentent de fortes sommes ; l'utilisation du mode SaaS (software as a service) en location mensuelle selon le nombre d'utilisateurs/ de transactions... permet de passer en charges ce type de dépenses. « Acquérir une certaine maturité en Supply Chain est un travail de longue



Thierry Jouenne,
Directeur
Associé
de Supply
Chain
Masters

haleine, qui peut prendre plusieurs mois, voire plusieurs années, conclut Yves Rehby Il faut viser haut pour y parvenir. L'excellence à tous les maillons de la chaîne est une question de vie ou de mort à moyen terme pour certaines PME. » A la clef, baisse des coûts et amélioration des performances récompenseront les efforts fournis !

CHRISTINE CALAIS

Marie-Sophie Simon, Fondatrice de Toga
« Je suis à la recherche de compétences logistiques »

Diplômée en pharmacie, Marie-Sophie Simon effectue un MBA à HEC. Elle fonde en 2003 Toga, entreprise de commerce de gros de produits de loisirs créatifs (scrapbooking, déco, kits, carterie...). Dans un secteur où les collections se succèdent en nombre chaque année, elle a pris conscience depuis un certain temps que la Supply Chain est importante pour mieux satisfaire les besoins de ses clients. Mais

elle se heurte concrètement à un manque de temps et de moyens pour mettre en œuvre les grands principes. D'abord, elle a souhaité recruter un Directeur Logistique. Mais un manager plus au fait des problématiques de grandes entreprises que des enjeux de la PME qu'est Toga (6 M€ de CA pour 30 salariés) n'a pas convenu. Aujourd'hui, elle n'arrive pas à trouver chaussure à son pied au salaire de 55/60 K€ que lui permettent les moyens financiers de sa PME. Elle se demande d'ailleurs si une femme ne serait pas plus adaptée au poste à pourvoir, ayant déjà pu apprécier les qualités de plusieurs femmes cadres.

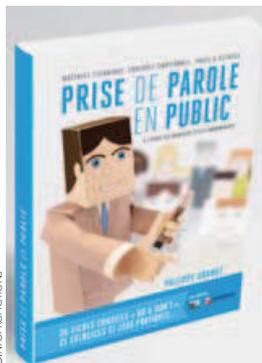
En outre, elle regrette que « les jeunes spécialisés en Supply Chain ne sont pas intéressés par rejoindre une petite entreprise comme la-nôtre et préfèrent de grandes sociétés. » Certes, une jeune femme l'aide actuellement à mettre en place quelques indicateurs et de façon peu formelle, des réunions de type S&OP (Sales & Operations Planning) rassemblent les différentes fonctions de l'entreprise pour envisager l'activité à venir et sa gestion. Mais elle est consciente de sa grande marge de progrès en termes d'optimisation de la chaîne logistique et de ses coûts.

A la recherche de compétences logistiques, elle ne néglige aucune piste, en tenant compte de ses moyens limités : Manager Logistique de transition ou Supply Chain Manager à temps partagé, peut-être encore plus difficile à trouver que celui à plein temps ! Et elle lance un appel aux jeunes et aux plus expérimentés à venir aider Toga à franchir le pas d'une logistique artisanale à une Supply Chain maîtrisée. ■



© TOGA

Mes news Ressources Humaines



© INFOPROMOTIONS

L'art de bien parler en public

« Allô ! Non, mais allô quoi ? »

Dans un monde hyperconnecté, pas de droit à l'erreur, ni à l'oubli des paroles prononcées en public. La maîtrise de la voix, du geste et du reste devient capitale. Pourtant peu de managers ont été formés à cet exercice qui

génère souvent angoisse, souffrance ou vaines stratégies d'évitement. Or, on peut même prendre plaisir à parler en public. L'ouvrage « *Prise de parole en public à l'usage des managers et des communicants* » de Philippe Grange (éd. Faits & Chiffres et Infopromotions) dévoile les trucs et astuces des professionnels de l'art oratoire en 26 encadrés « do & don't ». Parmi les chapitres-clés du livre : construction et écriture de la conférence, les slides : pourquoi, comment, combien ?, apprendre par cœur ou pas ?, gestion du stress, préparations physique et mentale, les 20 paramètres à maîtriser en temps réel, que faire des questions de la salle ?

Le livre se prolonge par un site Web via lequel l'auteur peut être consulté, contenant notamment d'autres exercices, des fiches pratiques... et même de bénéficier en streaming de séances de relaxation gratuites ! ■ CC

Les 35h, c'est fini !

Les Français travaillent en réalité beaucoup plus que 35 h, et les cadres encore plus ! En fait, la durée moyenne hebdomadaire de travail effectuée par les salariés à temps complet est de 39,5 h. Selon une étude de la Dares, publiée fin juillet à partir de données collectées en 2011, pour 213 jours travaillés dans l'année, ces derniers déclarent travailler 1.683 h par an, soit bien plus que la durée légale hebdomadaire de 1.607 h. Les cadres à temps complet déclarent des durées moyennes plus longues : 8,8 h par jour, 44,1 h par semaine et 1.867 h par an, bien qu'ils prennent davantage de congés ordinaires et de RTT que les autres.

Entre 2003 et 2011, la durée habituelle hebdomadaire du travail des salariés à temps complet a augmenté de 1,7 %, leur durée annuelle effective de 3,8 %, et celle des cadres respectivement de 3,6 % et 5,8 %. En général, les femmes ont connu les hausses les plus fortes de leur durée du travail hebdomadaire et annuelle (respectivement +2,5 % et +4,9 % contre +1,3 % et +3,4 % pour les hommes).

Le développement depuis 2003 de nombreuses mesures visant à favoriser l'allongement du temps de travail a contribué à ces hausses de la durée annuelle du travail. Une statistique qui reflète le chemin à parcourir pour l'égalité hommes/femmes : les femmes vivant seules et salariées à temps complet travaillent 56 h de plus que celles vivant en couple avec des enfants ; à l'inverse, les hommes vivant seuls et salariés à temps complet travaillent 8 h de moins que ceux vivant en couple avec des enfants. ! Cherchez l'erreur... ■ CC