

Gérer

JDE Edition Rhône 69

Logistique. Comment progresser sans casser sa tirelire

ajouté le 4 novembre 2011 - [Réagir](#)

La mondialisation renforce le poids déjà important de la logistique dans le gain de marchés. Progresser en la matière est donc stratégique et, bonne nouvelle, ne rime pas forcément avec l'obligation de débloquer des investissements lourds. Ici, les entrepôts de l'entreprise Egetra, en Haute-Garonne.



Avoir une bonne logistique est devenu un élément crucial de conquête des marchés. Mais est-il possible de viser l'excellence en la matière sans investir massivement ? À l'heure de la crise, des solutions simples et économes permettent de tirer votre épingle du jeu.

Dossier réalisé par Sébastien Payonne

L'idée ne va pas flatter l'orgueil de vos forces de ventes, de vos ingénieurs et de vos services marketing: dans la période économique troublée que nous vivons, ce ne sont pas forcément eux qui seraient destinés à être les grands acteurs de la relance de votre entreprise... Cette relance, elle se nicherait plutôt du côté de votre entrepôt et de votre logistique. Car si la qualité logistique a toujours été intégrée aux référentiels de choix d'un fournisseur et qu'elle est, selon toutes les études consacrées au sujet, le second critère qui guide les décisions en la matière, son influence semble grandir de jour en jour. «Aujourd'hui, les entreprises qui gagnent des parts de marché ne le font pas parce qu'elles ont les meilleurs produits, les meilleurs critères technologiques ou le prix le plus bas. Le nerf de la guerre, ce n'est plus tout cela, mais la notion de service: et aujourd'hui, le premier service qu'une entreprise doit à son client, c'est d'assurer la disponibilité d'un produit en temps et en heure», expose Didier Aivazoff, cogérant de Dialogis, un cabinet de conseil en logistique qui oeuvre, entre autres, pour Faurecia, Givenchy, Dim ou Clarins. Pour le consultant, la conséquence de ce manquement de qualité de service est bien sûr évidente: si un client ne trouve pas le produit qu'il recherche dans un point de vente ou chez un fournisseur, il ira ailleurs. Une simple vue de l'esprit d'un consultant? Pas vraiment: elle est confirmée par un rapport publié en mars dernier par le Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques. «Durant ces dernières années, la mondialisation a rendu les clients de plus en plus exigeants sur la qualité des taux de service, de réactivité et de flexibilité. La crise économique qui frappe le marché depuis fin 2008 pousse aussi les entreprises à optimiser au maximum leurs coûts et à repenser leur organisation afin d'atteindre ces objectifs», souligne ce travail. Le problème, c'est que dans l'esprit de beaucoup de chefs d'entreprise, l'atteinte de meilleures performances logistiques rime forcément avec des investissements conséquents: achats de nouvelles machines de manutention, installation de progiciels coûteux permettant de gérer les flux logistiques, etc. Et vu que les trésoreries des PME françaises sont actuellement frappées par la crise, ces investissements sont logiquement gelés. Avec le risque d'une perte de compétitivité.

Objectif: réorganisation.

«Les investissements lourds en logistique, les PME n'ont en effet pas les épaules pour le faire. Mais ce n'est pas spécialement la solution! Il y a un gros gisement de progrès dans un simple travail de réorganisation. Et réorganiser, cela peut se faire sans investissement», rétorque Romain Lambert, enseignant-chercheur en logistique à l'École supérieure de logistique industrielle, basée à Redon (Ille-et-Vilaine). Pour les spécialistes, les entreprises françaises auraient en effet mal orienté leurs efforts depuis près de 20 ans, en investissant principalement leurs budgets logistiques sur les machines et les systèmes d'information, mais en oubliant de former les hommes à interagir avec ces outils qui, aussi performants qu'ils soient, voient leur utilisation souffrir de problèmes d'organisation pure. Bonne nouvelle cependant: pour recadrer le tir, des solutions simples et pratiques existent. Et elles sont à la portée de votre entreprise!

Organisation interne.

La performance est l'affaire de tous

Tous vos services connaissent-ils les rouages de votre logistique? Asseyez-les autour d'une table pour confronter leurs attentes en la matière...

Atteindre la meilleure performance logistique n'est pas qu'une affaire de logisticiens. Pour y arriver, il vous faut asseoir tous vos services autour d'une table.



Si vous souhaitez progresser en logistique, ne commettez pas l'erreur de penser que l'amélioration peut être menée en solo par votre responsable logistique. «Mettre en place une logistique structurée n'est surtout pas l'affaire des seuls logisticiens, mais celle de l'entreprise dans sa globalité. Il faut être transversal. Dans tout cela, le logisticien n'est qu'un chef d'orchestre», insiste Didier Aivazoff, cogérant du cabinet de conseil en logistique Dialogis.

Dialoguer pour arbitrer les dilemmes

Pour bien procéder, pas besoin d'investissement financier, mais juste de temps : il faut faire asseoir des représentants de tous vos services autour d'une table afin de prendre en compte toutes les problématiques. Celles-ci sont en effet souvent antagonistes, et peuvent entraîner des poches d'inefficacité. «Les intérêts de tous sont différents: vos commerciaux vont par exemple vouloir du stock à profusion pour pouvoir réaliser systématiquement leurs ventes. Mais votre directeur financier, lui, ne veut pas de ces surstocks, qui peuvent entraîner des pertes. Et vos RH vont tiquer si l'écoulement rapide de ces surstocks se fait dans une période de sous-effectif. Il faut donc analyser les problématiques de chacun, puis trancher pour mettre fin à ces dilemmes: déterminer sur quels produits on peut se permettre d'avoir du surstock, les périodes pendant lesquelles l'activité est la plus faible et permet de réduire ce dernier, etc.», explique Didier Aivazoff. Dans ce travail de concertation, le directeur logistique doit animer les débats, mettre chacun sur le même plan et recueillir les données fournies par chacun des services et voir, in fine, comment répondre au mieux aux contraintes de chacun. Selon sa complexité, ce processus peut prendre, entre l'analyse, le diagnostic, l'organisation et l'éventuelle formation, jusqu'à huit mois. Pour l'enseignant-chercheur en logistique Romain Lambert, il faut aussi que chaque entreprise apprenne à connaître "l'histoire" de ses produits via un travail de cartographie qui va, lui aussi, bien au-delà des frontières de chaque service de l'entreprise.

Bien connaître "l'histoire" de ses produits

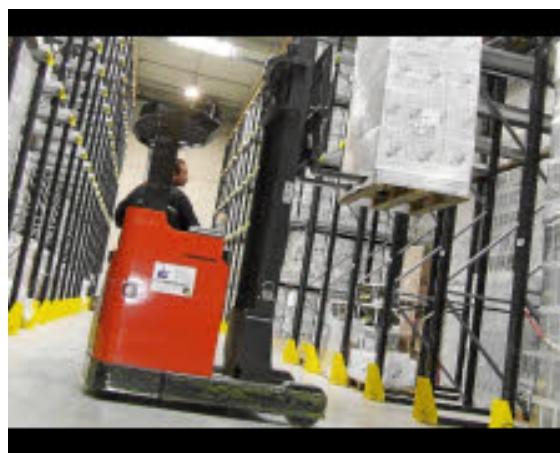
«Lorsqu'on produit et vend de la langue de bœuf sauce piquante et que l'on se fournit en matière première au Brésil, il existe une chaîne logistique d'une vingtaine d'acteurs dont beaucoup d'entreprises connaissent mal les chaînons: qui sont les transitaires, quelles sont les plateformes de distribution, par quels ports les produits transitent, quelles sont les tailles de lots et les moyens de transport utilisés à chaque étape, etc.? Lorsqu'on arrive à se doter de cette vision globale, on se rend souvent compte de bêtises qui entraînent des surcoûts. Et elles sont souvent facilement modifiables», expose-t-il. Selon cet expert, cartographier complètement la chaîne logistique relative à un produit précis peut se faire, en parallèle à d'autres tâches, en moins de deux mois.

Entrepôt.

Les règles de base d'une bonne implantation

Un entrepôt bien agencé, dotés d'avenues permettant une circulation fluide des marchandises constitue la première pierre d'une logistique efficace. Ici, l'entrepôt de la cave coopérative Wolfberger (Haut-Rhin).

Un entrepôt bien implanté, c'est le nerf de la guerre en matière de performance logistique. Mais par quoi commencer? Et comment s'y prendre?



«Le nerf de la guerre dans la performance logistique, c'est d'avoir un entrepôt bien "implanté": la façon dont ses rayons sont agencés doit permettre de fluidifier la circulation des marchandises qui entrent et sortent des rayons, d'éviter les erreurs d'approvisionnement. Si l'implantation est mauvaise, l'entreprise perd fatalement de l'argent», souligne Xavier Choblet, consultant du cabinet AC Logistics, en Île-de-France. Malgré cet avertissement, de nombreuses entreprises prêtent peu d'attention à l'implantation de ce centre névralgique de leur activité. Il existe pourtant des règles simples, qui ne nécessitent qu'un investissement en temps et qui permettent de la rationaliser et de dégager très vite des gisements d'efficacité et de productivité. Pour aller dans ce sens, l'entrepreneur et son responsable logistique doivent prendre en compte deux critères clés.

Dimensionnement statique

Le premier est le dimensionnement statique. Celui-ci concerne toutes les données "métriques" de votre entrepôt: les longueurs des espaces de stockage, leur hauteur, leur largeur... Pour fixer ces critères de la façon la plus précise, il est recommandé de segmenter les différentes familles de produits qui entreront dans votre entrepôt, tout comme celles qui en sortiront. Quels sont les produits légers, les produits lourds? Quels sont ceux qui ont des formats atypiques, difficiles à stocker? Les réponses à ces questions permettront de choisir les structures de stockage qui accueilleront au mieux chaque famille, mais aussi de sélectionner les engins de manutention les plus appropriés. Le choix des engins influera naturellement sur l'implantation de votre entrepôt, car la place nécessaire à leur circulation sera différente en fonction de leur modèle. Cela déterminera donc les largeurs de vos allées.

Dimensionnement dynamique

Le second critère vital à prendre en compte est le dimensionnement dynamique, qui se focalise sur les données «"volumétriques" de votre entrepôt. Il permet de préciser l'implantation grâce à l'étude des rotations de stocks afin d'en optimiser la réception ou l'envoi, tout en intégrant une logique de productivité. Ainsi, un produit qui "tourne" souvent a plutôt intérêt à être placé près des quais, à portée de main des manutentionnaires, qu'au fond de l'entrepôt. De même, il faudra éviter de le placer en hauteur pour faciliter les manipulations. «Cette analyse doit aussi prendre en compte les logiques de qualité: par exemple, si un produit à forte rotation est stocké dans un emplacement trop petit, il va falloir réapprovisionner très souvent. Cela crée un risque fort d'erreur, d'écarts de stocks, et cela pose donc un problème de rentabilité», explique Didier Aivazoff, de Dialogis.

Indicateurs. Une nécessité... de clarté

La mise en place d'indicateur de performances adaptés à chaque corps de métier permet de localiser des dysfonctionnements. Ici, des opérateurs de la Société CLog, filiale du groupetextile Beaumanoir (35).



La mise en place d'indicateurs de performance logistique est nécessaire. À condition de rendre les objectifs clairs pour chaque catégorie de salariés.

Se lancer dans une amélioration de la performance logistique, c'est bien. Mais cela ne rime pas à grand-chose si vous ne vous donnez pas les moyens de pouvoir apprécier les effets de vos efforts. «C'est fondamental. Il faut pouvoir mesurer ce qui s'est réellement passé suite à la mise en place d'une nouvelle organisation et quantifier le résultat obtenu par rapport à celui visé. Cela permet de corriger rapidement le tir en cas de fausse route», avertit Didier Aivazoff, associé de la société de consulting logistique Dialogis. Impulsé par la direction, l'objectif stratégique doit donc être présenté via un indicateur aux équipes. Mais attention! Cet indicateur ne doit pas s'exprimer de la même façon pour tous. Ainsi, si vos actions d'amélioration logistique visent à permettre d'augmenter de 3% votre bénéfice, n'exprimez cet indicateur qu'après de vos services financiers. Pour vos opérateurs, il ne serait en effet pas très parlant, et du coup, peu motivant. En revanche, cet objectif financier se répercute fatalement en indicateurs de productivité (nombre de colis ou de palette traités par heure, optimisation, réduction du nombre d'erreurs dans les envois, etc.) qui seront fédérateurs pour vos opérationnels. Si ces indicateurs adaptés à chacun permettent une meilleure communication et une meilleure adhésion, ils permettent aussi d'impliquer tous dans le processus d'amélioration continue de votre performance. «Un magasinier qui a les bons outils d'analyse peut localiser les dysfonctionnements et les anomalies et faire remonter l'information de façon efficace pour les résoudre», poursuit Didier Aivazoff.

Vers des indicateurs interentreprise?

Pour Romain Lambert, de l'École supérieure de logistique industrielle, cette mise en place d'indicateurs aurait tout intérêt à dépasser le seul cadre de l'entreprise. «Pourquoi ne pas mettre en place des indicateurs communs avec vos fournisseurs ou vos prestataires? Cela permet de responsabiliser chacun à l'efficacité. Et dans un métier comme la logistique où la performance de chacun impacte l'autre, cela fait vraiment sens», suggère-t-il.

Progiciels. Réfléchir avant d'agir

Sous peine d'être improductif, l'achat de logiciels aidant la performance logistique implique de réfléchir en amont à votre stratégie en la matière.



L'achat de logiciels dédiés à la performance logistique est souvent considéré comme incontournable par les dirigeants d'entreprise. Si les multiples solutions proposées sur le marché ont en effet souvent de nombreux intérêts, ne tombez pas dans l'erreur de vous équiper d'une d'entre elles en pensant poser la première pierre de votre stratégie d'amélioration logistique. «C'est une erreur, analyse Didier Aivazoff, consultant chez Dialogis. Il faut avant tout réfléchir sur son organisation logistique, puis choisir le logiciel qui sera la plus adaptée à celle-ci. Cela évitera de gonfler votre facture: souvent, les logiciels du marché adoptent un modèle standard et nécessitent des développements spécifiques pour être totalement adaptés aux besoins d'une entreprise. Si vous réfléchissez peu ou mal à vos contraintes et spécificités logistiques, vous allez perdre du temps, et la facture liée à ces développements va s'envoler. »

400.000 à 600.000 € de budget à maîtriser

Il est vrai que se doter d'une de ces solutions coûte cher: l'achat d'un progiciel de gestion intégré, qui prend en compte les problématiques logistiques, peut en effet se facturer de 400.000 à 600.000 € pour une PME de taille moyenne. Un investissement conséquent qui mérite d'être encadré et pensé en amont, en vous appuyant sur vos compétences en interne, les conseils du revendeur de logiciel ou un cabinet externe.

Externaliser. Une solution... sous conditions

L'externalisation peut permettre d'améliorer votre performance logistique. À condition de la mener sur des types de produits bien ciblés.



Externaliser sa logistique peut constituer parfois une source d'économie. Mais elle ne doit pas être pratiquée systématiquement. «Elle est pertinente pour des produits qui génèrent beaucoup de chiffre d'affaires et qui affichent une faible rentabilité. Ce type de références qui a tendance à engorger les entrepôts, va entraîner des problématiques de gestion de l'espace et va au final dégrader la performance logistique. Et ce encore plus si leur vente est ultra-saisonnnière. Dans ces cas-là, l'externalisation du stockage et de la gestion est une piste à étudier», indique Xavier Choblet, consultant au sein du cabinet AC Logistics, en Île-de-France.

Impliquez l'ensemble de vos services.

Améliorer sa logistique ne se cantonne pas à optimiser les flux dans votre entrepôt. Ventes, finances, production, RH... tous les services de votre entreprise peuvent apporter un éclairage sur le sujet et vous aider à saisir les vraies problématiques. Invitez donc tout le monde à s'asseoir autour d'une table. Mettez en place des indicateurs. À quoi bon se lancer dans des améliorations si vous ne pouvez pas en mesurer l'impact ? Ces mesures vous permettront de voir si vous faites fausse route ou de repérer des points d'amélioration. Connaissez "l'histoire" de vos produits. Apprenez à connaître toutes les étapes et les interlocuteurs impliqués dans vos produits. Qui sont les fournisseurs de matière première, qui sont les transitaires, les ports par lesquels vos produits passent, les transporteurs du dernier kilomètre. Cette vision globale de la chaîne vous permettra de localiser des gisements d'amélioration.

20 %

Ce sont les gains qui auraient été dégagés, selon un rapport du ministère de l'Économie et des Finances, sur les coûts de transport et les niveaux de stock grâce à l'adoption d'approches logistiques collaboratives par des PME. Consolidation des commandes, mutualisation des moyens logistiques, mise en place de stocks communs... Autant de solutions en la matière qui permettent aux PME de profiter d'une montée en gamme logistique tout en mutualisant, et donc en allégeant, son coût.

Lien : <http://www.lejournaldesentreprises.com/editions/69/dossiers/gerer/logistique-comment-progresser-sans-casser-sa-tirelire-04-11-2011-136484.php>