

CONTRIBUTION DES CERTIFIE-ES DE L'APICS A LA NORMALISATION FRANÇAISE. UN REFERENTIEL NORMALISE DE LA LOGISTIQUE : PROCESSUS ET MESURE DE LA PERFORMANCE¹

Laurent GREGOIRE* & Pascal GAUTIER**

Résumé. - La Commission Afnor « Management de la Logistique » poursuit un travail d'élaboration d'un véritable référentiel normatif. Les normes, établies par consensus, sont en effet un outil particulièrement adapté aux évolutions et à la complexité du 21^{ème} siècle. Ce référentiel décrit déjà ce qu'est la démarche logistique, ses fonctions, son processus.

Un nouveau document se consacre à la performance logistique : il permet de mieux comprendre la contribution de la logistique à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise, à travers des leviers logistiques. Cette performance se mesure par des indicateurs que chaque entreprise doit élaborer en fonction de ses objectifs stratégiques, en incluant certains indicateurs fondamentaux du processus logistique..

Mots-clés : Indicateur, Logistique, Norme, Performance, Processus.

¹ Cet article reprend largement une conférence des auteurs parue dans les Actes des 17^{èmes} Journées des CPIM de France, les 4 et 5 octobre 2007 à Paris.

* Ingénieur des Arts et Manufactures, président de la Commission AFNOR « Management de la logistique », qu'il a créée en 1989. Il est directeur Besoins clients de Georgia-Pacific EMEA Consumer, président d'honneur de l'ASLOG, Association Française pour la Logistique, et du Groupement professionnel Achats-Logistique des Centraliens.

** Ingénieur en normalisation, responsable Développement « Management et services » à l'AFNOR, Association Française de Normalisation.

1. Introduction

La commission Logistique d'Afnor, Association Française de Normalisation, a été créée en 1989 à l'instigation de Laurent Gregoire, logisticien, alors vice-président de l'ASLOG, Association Française pour la Logistique.

Jean Laurentie, CFPIM, logisticien, membre du conseil d'administration de l'association des CPIM de France depuis 1993, instructeur de certifications de l'APICS en devient le premier président et assure le lien avec l'association des CPIM de France dont il est le secrétaire général entre 1996 et 2002.

A l'occasion de la publication de la norme fondatrice du référentiel normalisé de la logistique : NF X 50-600, aujourd'hui révisée et intitulée : « Démarche logistique et gestion de la chaîne logistique », Jean Laurentie et Laurent Gregoire, accompagnés de François Berthelemy, Senior member de l'International Society of Logistics (SOLE), et Christian Terrier, CPIM, ont alors écrit « Processus et méthodes logistiques », ouvrage très complet sur la logistique, réédité en 2006.

La présidence de la commission est transmise en 2002 à Caroline Mondon, CFPIM, CIRM, industrielle, instructrice de certifications de l'APICS, membre de l'association des CPIM de France depuis 1994, et aujourd'hui secrétaire générale de celle-ci. C'est pendant sa présidence que Caroline Mondon écrit le roman policier industriel intitulé : « Le chaînon manquant : Management de la chaîne logistique en PMI », dans l'objectif de mettre à la portée du plus grand nombre d'entreprises françaises les méthodes modernes de management des chaînes logistiques. L'ouvrage est réédité en juin 2008.

En 2007, Laurent Gregoire reprend la présidence et anime les groupes de travail afin de rédiger, avec la collaboration en particulier de Thierry Jouenne, CFPIM et professeur-associé au CNAM, le fascicule documentaire FD 50-605 présenté dans cet article.

2. La normalisation

2.1 *Faut-il de nouvelles normes ?*

D'aucuns diront « il en existe bien assez », certains oseront dire « il y en a trop », d'autres reconnaîtront qu'ils ne sauraient dire quelles sont les normes qui s'appliquent à leur activité, enfin ceux qui liront cet article penseront plutôt qu'il existe déjà des référentiels et que l'APICS et ses certifiés fournissent les règles de l'art suffisantes en la matière.

La mondialisation des échanges, la construction européenne, l'interpénétration des technologies et la globalisation des questions d'environnement et de sécurité rendent plus que jamais utile le développement de normes. La normalisation apparaît en effet comme un outil particulièrement adapté pour accompagner ces évolutions qui sont autant de domaines d'activités impactés par la logistique.

Le groupe Afnor joue un rôle clé dans ce mouvement et s'est organisé pour agir de manière efficace au service des entreprises, des administrations et de la société. Son métier central est d'être l'opérateur et l'animateur national pour la production des normes et des référentiels collectifs. Il est le point d'entrée influent et efficace aux échelons européens et internationaux qui sont à l'origine de la grande majorité des normes homologuées chaque année.

2.2 Les normes, un outil adapté aux évolutions et à la complexité du 21^{ème} siècle

L'histoire des normes est aussi ancienne que celle des sociétés humaines organisées. Nous avons d'autant plus besoin de normes partagées par tous que croît la complexité de notre société, qu'il faut y régler des problèmes récurrents d'interopérabilité et d'échanges et que la performance globale est un impératif pour rester dans la compétition mondiale. Depuis les années 80, la création du grand marché intérieur Européen utilise largement la « nouvelle approche » selon laquelle les directives se concentrent sur les exigences essentielles et les modes de preuve de conformité, la normalisation étant chargée d'organiser la concertation et le consensus entre acteurs concernés pour établir les documents (normes harmonisées) qui deviennent les règles de l'art reconnues comme apportant une présomption de conformité à ces exigences.

Dans le même esprit, l'organisation des marchés mondiaux a connu un tournant avec la création de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), dont un volet, l'Accord sur les obstacles techniques au Commerce, encourage l'usage des normes internationales et la reconnaissance des procédures d'évaluation de la conformité.

Ces évolutions vont toutes dans le sens d'un plus grand recours à la normalisation volontaire, c'est-à-dire à l'établissement de règles élaborées en commun par les acteurs eux-mêmes, leur permettant d'échanger et d'assurer que la concurrence peut s'exercer sur des bases connues et acceptées, garantes d'un marché ouvert.

Après les normes conçues pour caractériser des produits, apparaissent dans tous les secteurs de l'économie des normes consacrées à la description des processus. Après avoir été conçu pour servir de support à l'expression des besoins entre les entreprises, elles peuvent aller

maintenant jusqu'à fixer des niveaux de performance. Tous les métiers formalisent leurs règles de l'art par des normes qui pérennisent et apportent un niveau de reconnaissance partagé.

2.3 La définition de la norme et du consensus

La norme est un « document établi par consensus, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné » (extrait du Guide ISO/CEI 2).

Le consensus est défini comme un « accord général caractérisé par l'absence d'opposition ferme à l'encontre de l'essentiel du sujet émanant d'une partie importante des intérêts en jeu et par un processus de recherche de prise en considération des vues de toutes les parties concernées et de rapprochement des positions divergentes éventuelles ». Le consensus n'implique pas nécessairement l'unanimité (extrait du Guide ISO/CEI 2).

2.3.1 Quels sont les champs d'activité de la normalisation ?

La normalisation a d'abord porté sur les produits et équipements industriels et continue de s'y intéresser de manière majoritaire. Elle porte désormais également sur le management et l'organisation, et, plus récemment encore, sur la qualité des services de toutes natures. Le succès mondial des normes ISO 9000, suivi par celui des ISO 14000 pour le management environnemental, a consacré l'intérêt des normes de management comme élément de construction interne de la qualité et externe pour les relations de l'entreprise et des organisations entre elles, et plus généralement avec leur environnement. C'est pourquoi des thèmes comme le développement durable, la maîtrise des risques ou la responsabilité sociale des entreprises font actuellement l'objet de travaux normatifs naissants.

2.3.2 A quoi sert la norme ?

Elle permet de développer les marchés. Elle joue un rôle essentiel dans les échanges commerciaux, en facilitant la libre circulation des produits. La norme permet le développement des marchés en harmonisant les règles et les pratiques et en réduisant les entraves techniques aux échanges.

Elle clarifie les transactions. La norme aide à la définition des besoins, optimise les relations clients/fournisseurs, fournit un référentiel pour la valorisation des produits et services et permet l'économie d'essais complémentaires.

Elle facilite la rationalisation de la production. Les entreprises peuvent mettre à profit le résultat d'années d'expérience pour obtenir des produits conformes, compatibles et interchangeables et mieux gérer leurs approvisionnements et leurs stocks.

Elle sécurise l'entreprise. La norme contribue à sécuriser l'entreprise vis-à-vis de sa responsabilité générale sur les produits mis sur le marché.

Elle aide aux choix stratégiques. La norme est un outil simplificateur qui permet aux entreprises de resserrer le nombre de types de produits existants et d'augmenter les volumes de production sur des séries plus longues.

Elle favorise la protection des consommateurs. La norme est un facteur important de l'amélioration de la qualité des produits et services offerts aux consommateurs. Elle permet d'appliquer des méthodes reconnues, pour obtenir un niveau optimal de qualité, de fiabilité et de sécurité.

Elle aide l'application de la réglementation. Certains domaines font l'objet de réglementations qui s'appuient sur des normes. La norme fournit les moyens techniques pour satisfaire aux exigences de la sécurité réglementaire.

2.3.3 Les normes sont-elles obligatoires ?

Les normes sont très majoritairement d'application volontaire mais quelques-unes sont d'application obligatoire. Sur les quelques 30 000 références normatives inscrites au catalogue Afnor, 3 000 normes sont élaborées en application de la réglementation (soit 10 %) et 500 sont d'application obligatoire (soit moins de 2 %).

Les normes qui sont rendues obligatoires le sont soit dans un objectif de sécurité, de santé, de lutte contre la fraude ou de protection de l'environnement... (Article 12 du décret de 1984 relatif au statut de la normalisation), soit exceptionnellement au titre d'une réglementation communautaire, comme c'est le cas pour la directive Produits de construction.

2.3.4 Quel est le rôle d'Afnor ?

Afnor est l'opérateur central du système français de normalisation qui associe les experts, les bureaux de normalisation et les pouvoirs publics. Afnor a reçu pour cela des pouvoirs publics une mission d'intérêt général, fixée par le décret du 26 janvier 1984.

En tant qu'animateur central du système de normalisation, Afnor recense les besoins en normalisation, élabore les stratégies normatives, coordonne et oriente l'activité des bureaux de normalisation, veille à ce que toutes les parties intéressées soient représentées dans les

commissions de normalisation, organise les enquêtes publiques, homologue les normes et promeut les positions françaises aux niveaux européen et international.

2.3.5 Qui fabrique les normes ?

Ce sont les experts (c'est-à-dire vous lecteur) qui élaborent les normes au sein de commissions de normalisation. L'élargissement des champs de la normalisation a entraîné l'élargissement de l'éventail des acteurs impliqués dans les travaux de normalisation. Les experts appartiennent à tous les secteurs socio-économiques. Sur chaque sujet ils apportent les compétences liées à leur origine : organisations professionnelles et syndicales, producteurs, distributeurs, associations de consommateurs, laboratoires, syndicats ouvriers et organismes de prévention, associations de protection de l'environnement, acheteurs publics, collectivités locales et territoriales, ministères... Ils expriment les besoins en nouvelles normes, fournissent le contenu technique des documents normatifs et leur mise à jour et participent aux travaux européens et internationaux.

2.3.6 Les normes sont-elles françaises, européennes ou internationales ?

90 % des travaux menés par Afnor le sont aujourd'hui au niveau européen ou international. Des travaux européens ou internationaux sont lancés lorsqu'il existe un besoin important de l'industrie, du marché ou du public à ces niveaux. Par exemple, l'industrie peut avoir besoin d'une norme pour assurer, l'interopérabilité d'un produit ou d'un service. Le marché peut utiliser une norme pour s'assurer que la concurrence est équitable. Le public bénéficie d'une norme améliorant la qualité et la sécurité d'un produit ou d'un service.

Afnor synthétise la position des acteurs français sur un sujet et la soutient au sein des Comités techniques européens ou internationaux. Les normes européennes sont obligatoirement reprises dans les collections nationales de normes. Elles annulent et remplacent les normes nationales pré-existantes et assurent une véritable harmonisation technique. L'Europe est ainsi la seule région du monde à bénéficier d'un outil normatif aussi puissant.

Les normes internationales ne sont pas obligatoirement reprises dans les collectivités nationales. Au sein des instances internationales, la volonté d'Afnor consiste à peser pour la reprise de travaux européens à l'international. Inversement, Afnor et ses homologues européens, veillent à la compatibilité des normes internationales avec les directives européennes.

2.3.7 Quelle est l'organisation de la normalisation au niveau européen et international ?

Les normes sont élaborées aux niveaux national, européen et international. Afnor, institut français de normalisation, est le représentant des positions françaises au niveau européen (CEN) et international (ISO).

Afnor est membre du CEN, Comité européen de normalisation, basé à Bruxelles, qui regroupe 30 membres nationaux et 8 membres associés.

Afnor est membre de l'ISO, Organisation internationale de normalisation, basé à Genève, qui regroupe 156 pays.

2.3.8 Les nouveaux travaux de normalisation

Les travaux de normalisation dans les activités de service se développent depuis les années 1990, tant au niveau européen qu'international : gestion de projet, nettoyage industriel, *facilities management*, services postaux, services de transport, formation professionnelle, tests psychologiques, valeur des marques, rating...

La commission européenne consciente de la lente mise en place des normes de services européennes, et suite aux difficultés rencontrées lors de l'adoption de la directive service, a souhaité mener une investigation en profondeur pour mieux cerner les besoins et attentes des acteurs économiques européens. A cette fin, elle a lancé un mandat dans le but de mener des études de faisabilité qui apporteraient une réponse sur les perspectives normatives dans les activités de service. Ainsi plusieurs domaines sont actuellement à l'étude jusqu'à mi 2008 : service d'ingénierie, de recrutement, d'accueil, d'externalisation, l'accessibilité dans les transports et le tourisme...

De nouvelles pistes de développement sont également à l'étude au niveau national pour fournir des outils aux entreprises dans le champ de la responsabilité sociétale et du développement durable. Des travaux nationaux commencent en 2007 sur le processus de recrutement et d'évolution professionnelle (pour éviter les discriminations), sur les compétences et la qualification des personnes, sur le management de l'innovation...

L'actualité est riche, passionnante, mais difficile à suivre, le site AFNOR : www.afnor.org peut à tout moment vous aider, l'adhésion à l'association AFNOR vous donnera un accès privilégié à ces informations stratégiques... Il ne vous reste plus qu'à vous-même participer à ce processus, pour ne plus être un suiveur passif, mais devenir un acteur responsable qui anticipe et oriente l'avenir de son activité.

3. Un référentiel normatif en logistique

Depuis 1980 la Commission « Management de la logistique » d'Afnor a élaboré puis mis à jour un ensemble de documents constituant peu à peu un référentiel normatif dans le domaine du management de la logistique, ou « supply chain management ».

Elle participa par ailleurs à la création d'un Comité technique sur la Logistique au sein du CEN, aujourd'hui dissous, qui aboutit à une norme de terminologie logistique, EN 14943.

3.1 Les documents déjà publiés

Le référentiel actuel se compose de quatre documents :

1. La Norme NF X 50-600, de mars 2006 : « Démarche logistique et gestion de la chaîne logistique ». Cette norme, qui sert de chapeau à l'ensemble du référentiel, décrit très brièvement la logistique comme une démarche globale de l'entreprise. Elle présente le processus logistique suivant le cycle de vie du produit (cf. figure 1).

LE PROCESSUS LOGISTIQUE (AFNOR X50-600)

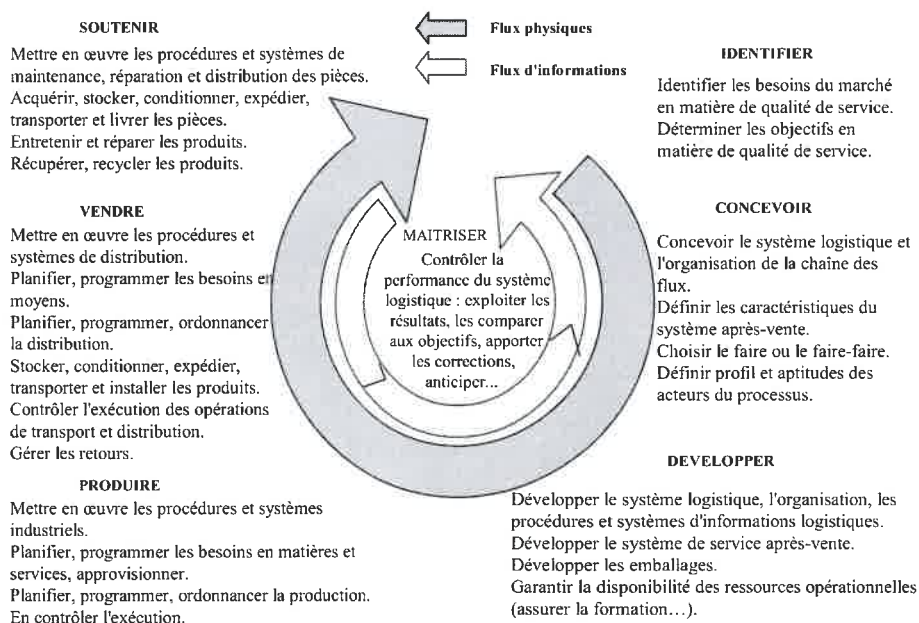


Figure 1 : Le processus logistique et le cycle de vie du produit.

(Norme NF X50-600 ©AFNOR)

2. La Norme NF X 50-601, ou NF EN 14943, de novembre 2006 : « Glossaire de termes », qui est la traduction de la norme européenne EN 14943 de décembre 2005. Celle-ci donne la liste, en français et en anglais, de 1.213 termes du domaine logistique, avec la définition de ces termes. Elle est normalement cohérente avec le dictionnaire de l'APICS.
3. Le Fascicule de documentation FD X 50-602, de 1997: « Fonctions logistiques ». A partir d'une large enquête menée dans 7 pays européens, plus de 600 activités logistiques de base ont été regroupées en agrégats qui ont permis de faire émerger 23 profils type de responsabilité logistique avec la description de leurs fonctions. Vu l'évolution d'une part des organisations et d'autre part du management de la logistique dans les entreprises, le contenu de ce Fascicule doit être maintenant largement réactualisé.
4. Le Fascicule de documentation FD X 50-604, de juillet 2002 : « Processus logistique ». Ce document décrit en détail le processus logistique, suivant le schéma de la Figure 2, en explicitant pour chaque sous-processus les activités, les entrants et les sortants, et les interfaces. A l'instar de la planification du sous-processus Production, bien connue des certifiés de l'APICS, il décrit le sous-processus Vendre et distribuer, avec notamment le « Programme Directeur de Distribution ».

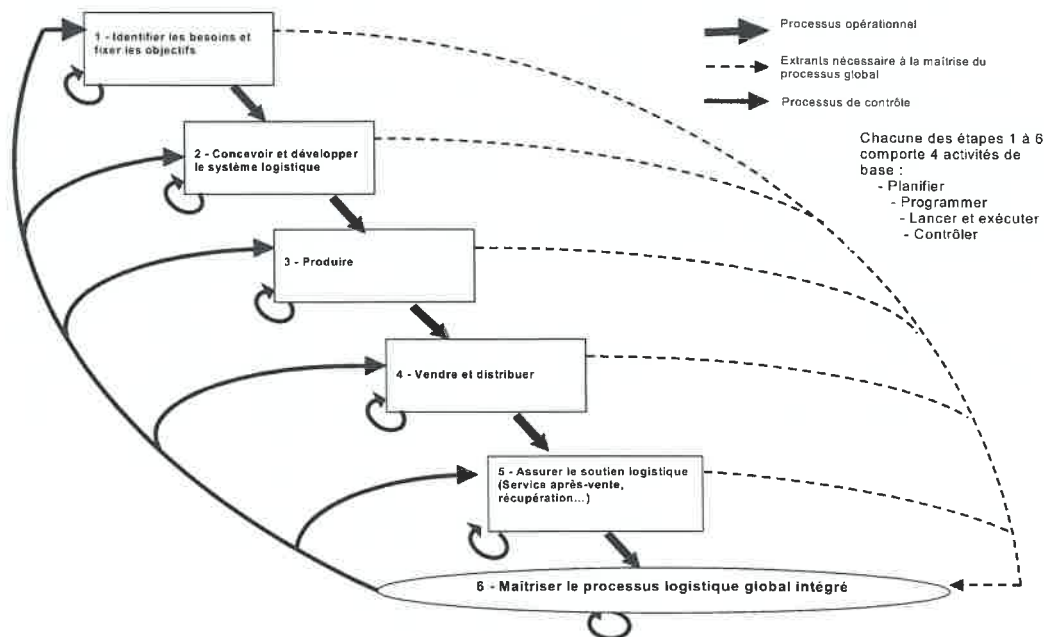


Figure 2 : Schéma de synthèse du processus logistique global intégré.

(FD X50-604 ©AFNOR)

D'une façon très logique, ce référentiel devait être complété par un document portant sur la performance du processus logistique et sa mesure. C'est l'objet des travaux menés récemment par la commission et présentés ci-après.

Notons par ailleurs qu'il existe un certain nombre d'autres normes AFNOR traitant du soutien logistique intégré.

4. Le Fascicule de documentation FD X 50-605 « Performance logistique : de la stratégie aux indicateurs »

4.1 Introduction

L'objet du fascicule est de proposer une méthode d'approche de la mesure de la performance logistique permettant d'évaluer la contribution de la logistique à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise, tout en intégrant les dimensions financières, humaines et environnementales de l'entreprise étendue.

S'inscrivant dans le cadre des normes ISO, CEN, NF dans les domaines du Management de la qualité – et s'appuyant en particulier sur le tableau de bord prospectif ou Balanced Business Scorecard (BBS) de Norton et Kaplan (1998) – les réflexions menées suivent le postulat selon lequel la performance de l'entreprise est multidimensionnelle et ne se résume pas aux seuls résultats financiers. Elle est la résultante d'un optimum à trouver entre les résultats financiers, la satisfaction des clients, la maîtrise des processus, le développement de l'apprentissage organisationnel et les exigences de développement durable.

A l'heure où la logistique apparaît comme une source d'avantage concurrentiel, la mesure de sa performance doit également évoluer et adresser les attentes des différentes parties prenantes. Essentiellement focalisée aujourd'hui sur la mesure de l'excellence logistique, elle doit sortir de son périmètre fonctionnel et faire le lien avec les performances commerciales et financières, montrant ainsi sa capacité à contribuer à l'atteinte des résultats stratégiques de l'entreprise.

Reprenant les éléments constitutifs de l'avantage concurrentiel, ce document identifie les leviers logistiques jouant un rôle sur chacun des facteurs clés de succès de l'entreprise. La connaissance des leviers et de la performance logistique d'une entreprise, à l'échelle d'une chaîne logistique locale, internationale ou mondiale, est nécessaire pour plusieurs raisons :

- ⇒ Les plus évidentes concernent le besoin d'évaluer la contribution de la logistique à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise, mais aussi la nécessité de satisfaire les exigences des clients en termes de délai, de fiabilité et de réactivité.
- ⇒ Pour engager ou suivre les changements dictés par le marché, les entreprises doivent pouvoir augmenter la flexibilité de la fabrication et de la distribution (par exemple, un

délai de production réduit, des dates de livraison modifiées, une reconfiguration donnée, un temps réduit de mise sur le marché, une réaffectation et un renouvellement des partenaires logistiques). Ces changements ne peuvent être effectués avec succès que s'ils sont soutenus par des indicateurs de performance logistiques appropriés dûment référencés sur l'ensemble du processus logistique.

- ⇒ Dans le cadre de la sous-traitance d'activités logistiques, il convient aussi que les performances des prestataires logistiques respectent les exigences énoncées dans le contrat et soient mesurées par une partie ou les deux parties.
- ⇒ Enfin, la maîtrise de la coordination de la chaîne logistique nécessite des mesures de performances internes et externes, notamment au niveau des interfaces avec les acteurs impliqués dans le processus logistique.

Pour toutes ces raisons dont la liste n'est pas exhaustive, les objectifs du fascicule sont multiples. Enumérés ci-après, ils visent à promouvoir la logistique dans les petites, moyennes et grandes entreprises comme une démarche et une fonction à caractère stratégique contribuant au développement et au maintien de l'avantage concurrentiel :

- ⇒ Donner aux dirigeants des entreprises une méthode leur permettant de décliner les cibles et objectifs stratégiques en termes de performance logistique ;
- ⇒ Donner aux dirigeants une meilleure compréhension de la notion de leviers logistiques et de vérifier leur pertinence par rapport aux choix logistiques ;
- ⇒ Construire une approche méthodologique de formalisation d'un système de mesure de la performance logistique pour rendre l'entreprise durablement compétitive ;
- ⇒ Proposer la méthode permettant à un manager de définir pour son entreprise un ensemble équilibré d'indicateurs de performance répondant aux exigences des parties prenantes et des objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- ⇒ Donner enfin quelques informations sur des référentiels existants, pouvant notamment être utiles pour les indicateurs qu'ils proposent.

Ces objectifs renvoient à différentes problématiques mêlant des questions d'ordre stratégique, tactique et opérationnel avec des dimensions internes et externes à l'entreprise. L'un des principaux défis réside dans l'établissement du lien entre la stratégie d'entreprise et les leviers logistiques tout en distinguant les différents axes concurrentiels (efficacité, qualité, service, innovation, développement durable) sur lesquels la logistique a une influence. Un autre

défi concerne la spécification de chaque levier logistique en termes de variables d'action en fonction du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise, de la complexité de son réseau interne et externe, de l'étendue de son processus logistique, de sa politique de production, de distribution et de stock, de ses ressources internes, etc.

Le Fascicule n'a pas la prétention de répondre à ces nombreux défis de façon exhaustive, ni même de proposer « clef en main » une liste d'indicateurs de performance logistique qui serait directement utilisable pour toute entreprise. On connaît en effet les difficultés classiques liées à tout tableau de bord : il a trop d'indicateurs, ils ne sont pas cohérents, ils ne reflètent pas la réalité des opérations, ... Ces difficultés ne peuvent être résolues que par une approche d'une part partant des objectifs stratégiques de l'entreprise, et d'autre part prenant en compte les spécificités de l'entreprise concernée.

Il s'agit donc ici de rechercher d'abord le sens, avant de définir le contenu.

4.2 Stratégie, leviers et mesure de performance

Nous proposons une approche systémique pour la mesure de la performance. Comme tout système, l'entreprise se caractérise principalement par des objectifs stratégiques. Pour les atteindre, sont recherchés des leviers d'action qui agissent sur des variables d'action qui sont mises en œuvre le long de processus. La performance est alors mesurée par des indicateurs qui doivent permettre de vérifier l'atteinte des objectifs et d'aider à l'amélioration continue. Cette démarche peut être représentée par le schéma de la figure 3.

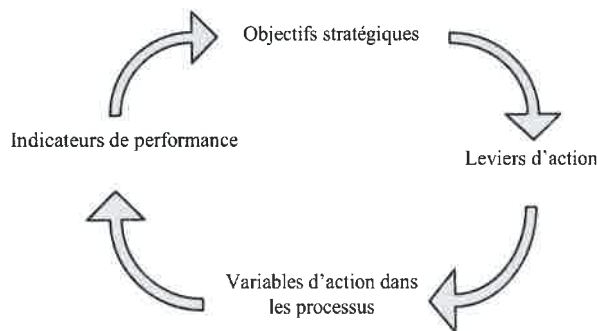


Figure 3 : Approche systémique pour la définition des indicateurs.

(FD X50-605 ©AFNOR)

Première étape de cette démarche, les objectifs stratégiques sont étudiés en fonction de l'approche désormais classique de l'avantage concurrentiel.

4.2.1 Les cinq composantes de l'avantage concurrentiel

Selon Porter, la stratégie d'entreprise peut emprunter deux voies selon que l'entreprise souhaite rivaliser avec ses concurrents sur la base de coûts faibles ou bien différencier ses produits et services sur la base de caractéristiques uniques perçues comme supérieures par les clients par rapport à celles des concurrents. Les leviers sont au service de l'une et l'autre des stratégies génériques de domination par les coûts ou de différenciation en agissant sur chacune des quatre composantes génériques de l'avantage concurrentiel – l'efficacité, la qualité, la capacité de réponse au client et l'innovation.

Le développement durable est une cinquième composante supplémentaire de l'avantage concurrentiel, il intègre les dimensions économiques, sociales et sociétales, et environnementales. Pour plus de clarté, on définit l'efficacité, la qualité, l'innovation, la capacité de réponse au client et le développement durable comme suit :

- ⇒ L'efficacité est associée à l'utilisation optimale des ressources pour obtenir un résultat défini.
- ⇒ La qualité s'applique autant aux produits et services qu'aux ressources et processus qui permettent de l'obtenir.
- ⇒ La capacité de réponse au client consiste à mettre en place une organisation capable de répondre au mieux aux attentes produits et services des clients. Plus une entreprise répond aux exigences de ses clients, plus ceux-ci sont fidèles et la fidélisation permet de vendre davantage aux mêmes clients, tout en assurant la pérennité de l'entreprise. Mais répondre aux exigences des clients signifie aussi améliorer l'efficacité, la qualité et développer constamment de nouveaux produits et services.
- ⇒ L'innovation a pour objectif de créer et d'introduire sur le marché des produits ou services nouveaux afin d'acquérir ou de soutenir un avantage compétitif. L'innovation est bien une source d'avantage mais elle doit être constamment alimentée par un processus d'investissement en recherche et développement des produits et processus.
- ⇒ Le développement durable : les entreprises doivent atteindre non seulement des objectifs économiques mais inclure dans leur stratégie des objectifs respectant les équilibres écologiques et le développement social. Le développement durable est ainsi un élément différenciateur des stratégies.

4.2.2 Leviers d'action

Un levier d'action est un facteur clé de progrès sur lequel il faut agir pour améliorer la performance de l'entreprise. Les leviers d'action sont indissociables des objectifs stratégiques de l'entreprise. En effet les leviers d'action, reliés par des relations de cause à effet, sont retenus selon leur niveau d'impact sur les objectifs stratégiques. Ils deviennent alors de véritables inducteurs d'amélioration influençant la performance des processus et donc des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Un levier d'action se décline sous forme de plan d'actions et peut donc regrouper un ensemble d'actions coordonnées au regard des objectifs stratégiques. En ce sens, il est donc important de rapprocher la notion de levier d'action à celle de variable d'action.

L'alignement des leviers d'actions, à tous les niveaux, sur la stratégie et leur cohérence sont favorisés par une déclinaison de ces leviers, depuis la direction de l'entreprise jusqu'à l'ensemble des collaborateurs.

4.2.3 Variables d'action et processus

Une variable d'action est un paramètre sur lequel agissent un ou plusieurs acteurs du système pour faire évoluer tout ou partie d'un processus ou d'un système vers les objectifs qui lui sont assignés. L'action sur la ou les variables d'action permet de réduire l'écart entre la mesure et l'objectif (écart au sens de « reste à parcourir » et/ou au sens de « dérive » de la trajectoire par rapport à la « cible »). Une variable d'action est donc à considérer comme un facteur de performance ou un facteur de progrès.

Les variables d'action sont mises en évidence par des analyses de contribution ou de cause à effet par rapport à l'objectif à atteindre. Leur identification doit s'appuyer sur l'expérience, l'expérimentation, voire la simulation notamment lorsque les causes se situent très en amont des effets (conception de nouveaux produits) et/ou si les activités ne sont pas répétitives ou récurrentes (innovation). Les actions sur une variable nécessitent des ressources ou moyens d'action, et sont par conséquent implicitement limitées par des contraintes humaines, financières, techniques, technologiques, temporelles... La pertinence d'une variable d'action pour l'atteinte d'un objectif s'apprécie par :

- ⇒ la localisation (où agir pour obtenir le résultat) ;
- ⇒ l'effort nécessaire en termes de ressources (temps, compétences, financement...) pour atteindre l'objectif ;
- ⇒ la qualité de la réponse par rapport à l'effort fourni (l'effet de levier) ;

- ⇒ le temps de réponse entre l'action et le résultat (l'inertie) ;
- ⇒ la capacité à ne pas limiter l'atteinte des objectifs des autres processus ou sous-systèmes (l'effet pervers).

On peut distinguer deux types de variables d'action : celles qui dépendent d'actions internes au processus et donc maîtrisables par l'entité décisionnelle concernée, et celles qui dépendent de facteurs externes (indépendants ou exogènes) qui sont simplement utilisables par l'entité décisionnelle.

4.2.4 Mesures et indicateurs de performance

Une mesure ou un indicateur de performance représente une information relative à un processus :

- ⇒ définie et enregistrée de façon déterminée ;
- ⇒ nécessaire à la gestion d'une entreprise ;
- ⇒ liée à des normes ou à toute autre information.

Il est possible de mesurer les processus selon un ensemble adéquat de mesures de performance, par exemple des variables indiquant l'efficacité, l'efficacité ou la productivité. Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût. La performance représente le degré de réalisation des objectifs fixés, ce qui nécessite d'avoir bien défini des objectifs cohérents. La performance des entreprises résulte donc de l'animation d'une dynamique de progrès généralisée, s'appuyant sur le déploiement d'un système d'indicateurs associés à des objectifs et à des leviers (variables de décision) permettant de façon continue et systématique, d'appréhender la situation du moment, de visualiser les gisements, d'éclairer le chemin à parcourir et enfin d'évoluer tout en mesurant les progrès accomplis.

La notion de performance est donc bien reliée à la notion d'objectifs. Les objectifs reflètent la performance à atteindre par la fonction ou le processus sous contrôle. Il est donc important pour une entreprise qui souhaite évaluer sa performance de déterminer ses objectifs en les déployant aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel.

Au niveau stratégique, les objectifs doivent porter sur les buts à atteindre à long terme par la fonction et le processus concernés.

Au niveau tactique, les objectifs doivent porter sur les ressources et plus généralement les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques.

Au niveau opérationnel, les objectifs représentent la performance à atteindre à court terme par les activités.

Pour piloter un processus vers l'atteinte des objectifs et donc pour faire évoluer les indicateurs de performance dans le sens souhaité, le décideur utilise des variables de décision ou moyens d'action. Pour mesurer l'atteinte de ses objectifs et l'efficacité de ses moyens d'action (variables de décision), il faut donc définir un système d'indicateurs de performance. Conformément au fascicule FD X 50-171, on retiendra la définition suivante d'un indicateur de performance : « un indicateur est une information choisie, associée à un critère, destinée à en observer les évolutions à intervalles définis ». Cette définition peut être plus particulièrement orientée vers la qualité : un indicateur est une information choisie associée à un phénomène, destinée à en observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs Qualité.

L'indicateur, outil de gestion, est caractérisé par :

- ⇒ l'objectif stratégique auquel il se rattache, la cible chiffrée et datée qui lui est impartie éventuellement des références comparatives ;
- ⇒ la désignation d'un acteur chargé de le produire ;
- ⇒ la désignation d'un acteur responsable de l'indicateur ;
- ⇒ la périodicité de production et de suivi de l'indicateur ;
- ⇒ sa définition en extension : la formule et les conventions de calcul ;
- ⇒ les sources d'information nécessaires à sa production ;
- ⇒ les modes de segmentation, pour décomposer une forme agrégée de l'indicateur en forme plus détaillée ;
- ⇒ les modes de suivi ;
- ⇒ le mode de représentation ;
- ⇒ une liste de diffusion.

Soulignons deux points délicats et importants :

- ⇒ D'une part, à tout niveau, les responsables et les décideurs doivent vérifier qu'ils ont bien les moyens et ressources pour atteindre leurs objectifs et adapter en conséquence leurs indicateurs ;
- ⇒ D'autre part, ils doivent s'assurer de la cohérence du système d'indicateurs mis en place.

Les indicateurs constituent la boucle de rétroaction pour le pilotage des processus. Les valeurs des indicateurs sont alors comparées aux objectifs afin de définir les actions, notamment correctives, à mettre en œuvre. Deux types d'indicateurs peuvent ainsi être définis :

- ⇒ Les indicateurs de résultat, qui s'expriment en valeur absolue et mesurent directement l'atteinte de l'objectif. Ils peuvent être utilisés par exemple dans le cadre d'études de benchmarking.
- ⇒ Les indicateurs de progrès, qui s'expriment souvent en pourcentage. Ils représentent un degré d'évolution de la performance. Ils sont utilisés pour mesurer l'efficacité des moyens d'action.

5. Application à la logistique

5.1 Objectifs stratégiques en logistique

Les objectifs stratégiques logistiques d'une entreprise doivent évidemment décliner les objectifs stratégiques de l'entreprise pour la logistique, sa fonction et son processus. Rappelons que, conformément à la norme NF X 50-600 : 2006, « La fonction logistique a pour objectif la satisfaction des besoins exprimés ou latents aux meilleures conditions économiques et pour un niveau de service déterminé. Ce niveau de service est déterminé dans le cadre de la stratégie de l'entreprise. Il doit prendre en compte l'environnement, y compris concurrentiel, de l'entreprise ».

Le premier objectif stratégique logistique est donc directement un objectif stratégique de l'entreprise elle-même : atteindre le niveau de service fixé. Mais ce n'est pas pour autant que la logistique privilégie nécessairement une stratégie par la qualité plutôt que par les coûts. L'autre objectif prioritaire de la logistique est d'obtenir ce taux de service « dans les meilleures conditions économiques », donc en fonction, là encore, des objectifs fixés dans le cadre général de la stratégie de l'entreprise.

A ce titre, la logistique se fixe des objectifs pour augmenter l'efficacité et la productivité de sa chaîne. Elle contribue ainsi à la réduction des coûts unitaires par la diminution des actifs

circulants et une meilleure utilisation des capacités, tout en créant de la valeur grâce à un service client de qualité supérieure faisant que les consommateurs bénéficient de services de meilleure qualité à un moindre coût. Si les objectifs logistiques d'une entreprise comportent a priori obligatoirement des éléments de qualité de service et de coûts, ils peuvent également concerner un grand nombre d'autres domaines liés aux produits, aux ressources humaines, au développement durable, au système d'informations, à la collaboration avec les clients et les fournisseurs, etc.

La diversité de ces objectifs apparaît en présentant un certain nombre de leviers logistiques pouvant permettre de les atteindre.

5.2 *Les leviers logistiques*

Quels que soient les avantages concurrentiels axés sur les coûts bas et/ou la différenciation, la logistique est une arme concurrentiel au service de la stratégie de l'entreprise lui permettant d'être plus compétitive en termes d'efficience et de service.

L'accélération de la mondialisation diminue pourtant cet écart entre la différenciation par les coûts et la différenciation par le niveau de service apporté au client. L'efficacité globale d'une entreprise ne devrait plus d'être efficace à chaque opération élémentaire telles que les achats, la fabrication, la distribution..., mais d'être efficace à coordonner et manager la coopération entre toutes ces activités. La logistique possède une multitude de leviers au service de la stratégie de l'entreprise puisqu'elle est transversale et présente dans tous les secteurs d'activités. Elle est essentielle à l'amélioration de la profitabilité de l'entreprise.

La notion de levier logistique est à rapprocher de la notion générale de « levier d'action » appliquée au domaine de la logistique. Les leviers logistiques sont au service d'une part de la domination par les coûts et d'autre part de la différenciation en agissant sur chacun des cinq éléments génériques de l'avantage concurrentiel : l'efficience, la qualité, la capacité de réponse au client, l'innovation et le développement durable. Lorsque la logistique est corrélée aux objectifs stratégiques de l'entreprise, elle devient elle-même un levier pour conforter un avantage concurrentiel.

La logistique offre une pluralité de leviers pour augmenter l'efficacité et la productivité de la chaîne logistique. Elle contribue ainsi à la réduction des coûts unitaires par la diminution des actifs circulants et une meilleure utilisation des capacités, tout en créant de la valeur grâce à un service client de qualité supérieure faisant que les consommateurs bénéficient de services de meilleure qualité à un moindre coût. La logistique étant transversale et présente dans tous les secteurs d'activité, on retiendra les cinq composantes de l'avantage concurrentiel comme cadre de référence pour identifier et classer les leviers logistiques, par rapport auxquelles on cherchera

à déterminer la nature de chaque levier et son impact en termes de réduction des coûts ou de différenciation.

5.3 Processus logistique et variables d'action logistiques

Les leviers logistiques, une fois définis, sont ensuite décomposés sous forme de variables d'action qui font partie de sous-processus du processus logistique. Nous recommandons dans un premier temps d'identifier toutes les variables d'action susceptibles d'influer sur chacun des leviers d'action, puis dans un second temps d'y associer tous les indicateurs de performance logistiques correspondants. Pour donner un exemple de variable d'action, la stratégie d'optimisation des actifs pourra se décliner en une croissance de la valeur des stocks inférieure de x % à la croissance du chiffre d'affaires et un taux d'utilisation des équipements de y %. Les variables d'action se répartiront suivant les 6 étapes du sous-processus logistique.

5.4 Indicateurs de performance logistique

Suivant la démarche présentée dans ce document, les indicateurs peuvent être définis, puis regroupés dans un tableau de bord, une fois les leviers définis et leurs variables d'action. Un même indicateur peut porter sur une seule variable d'action ou plusieurs. Il existe un très grand nombre (plusieurs milliers !) d'indicateurs logistiques possibles, nous n'en donnerons pas ici une liste plus ou moins exhaustive, leurs choix, voire leurs définitions, dépendent des marchés concernés, du type d'entreprise, de sa complexité, de sa maturité, etc.

La liste suivante présente les indicateurs fondamentaux qui devraient se retrouver, sous une forme ou une autre, dans tout tableau de bord logistique d'une entreprise, y compris pour une PME :

- ⇒ Taux de service de la chaîne logistique, dont celui des livraisons clients ;
- ⇒ Coût global de la chaîne logistique ;
- ⇒ Stocks ;
- ⇒ Fiabilité de la demande ;
- ⇒ Flexibilité ;
- ⇒ Fiabilité de la réponse de l'offre ou de l'approvisionnement ;
- ⇒ Délai de commercialisation (Time-to-Market) ;

- ⇒ Vitesse logistique ;
- ⇒ Innovation logistique ;
- ⇒ Développement durable ;
- ⇒ Performance des ressources humaines ;
- ⇒ Fiabilité du processus logistique ;
- ⇒ Cohérence avec la stratégie de l'entreprise (via les leviers logistiques).

Conformément à ce qui a été écrit plus haut, l'ensemble de ces indicateurs doivent être cohérents avec les objectifs logistiques, et entre eux. Certains peuvent directement mesurer la cohérence avec la stratégie de l'entreprise (% de l'apport logistique à la valeur ajoutée, % des réductions de coûts logistiques / réduction totale des coûts, % de l'apport logistique dans la baisse du besoin en fonds de roulement, ...) ou mesurer le résultat de tel ou tel levier logistique (par exemple, le degré d'avancement de la gestion collaborative avec les clients).

Afin de proposer des indicateurs en cohérence avec des référentiels existant déjà, le Fascicule présente rapidement dans une annexe ces différents référentiels. Il s'agit de APICS, ASLOG, ECR/GCI, EFQM, GLOBAL MMOG/LE, Oliver Wight Class A, SCOR, WCL (Michigan).

6. Conclusion

L'élaboration par des professionnels de référentiels normatifs apporte une aide, tant aux entreprises qu'aux individus, pour mieux comprendre et mieux gérer les principaux processus métiers. C'est le cas de la logistique où s'est peu à peu développé un ensemble cohérent de normes et de fascicules de documentation.

Celui sur la performance logistique et ses indicateurs permettra à chacun de mieux insérer sa fonction au service de la stratégie de l'entreprise et apportera une aide pour le choix d'indicateurs pertinents et cohérents.

Les travaux de la Commission AFNOR se poursuivent maintenant, en particulier pour compléter ce référentiel par un fascicule sur les coûts de la logistique : chacun peut y contribuer, en particulier les certifiés de l'APICS, demain comme hier et aujourd'hui !