

LE MANAGEMENT D'UNE SUPPLY CHAIN EN TPE : DU C.A.P. DE PATISSERIE A LA MAITRISE DES FLUX ?¹

Joseph SALGE*, CAP et Jean Marie BOMY**, CFPIM

Résumé. - La logistique Un atelier artisanal de production de crèmes glacées envisage de passer à un stade plus industriel. Son gérant suppose que la gestion des flux va devenir un critère clé de sa performance future. Avec l'aide du Réseau de Développement Technologique de sa région il est mis en contact avec un expert en Supply Chain Management qui va lui inculquer les fondamentaux de la gestion des flux. L'artisan glacier va rapidement assimiler ces concepts et les mettre en œuvre dans son activité et, en s'appuyant sur un outil bureautique standard, développer un système simple de gestion intégrée. L'article apporte le témoignage du gérant et l'avis de l'expert, ainsi que les réactions enthousiastes de la communauté des Supply Chain Managers devant cette appropriation réussie de concepts et d'outils adaptables à tous les maillons des chaînes logistiques, quelle que soit leur taille.

Mots-clés : Logistique, TPE.

¹ Cet article a fait l'objet d'une publication dans les Actes des 17^{ème} Journées des CPIM de France.

* Gérant d'une Boulangerie – Pâtisserie familiale. Il a créé en 2000 "L'Isle aux Desserts" activité de production de crèmes et desserts glacés en expansion forte et débordant le cadre régional. Il démarre une nouvelle unité de production en mai 2008 à Saint Florent.

** Exerce depuis 1985 – sous le sigle CFGI / Logilité - une activité de conseil et de formation en Stratégie de Production et Maîtrise des Flux. Il enseigne à l'ISLI (Institut Supérieur de Logistique Industrielle) – Bordeaux Ecole de Management. Auparavant il a été responsable logistique d'une usine de production de pâte à papier en Afrique centrale.

1. Contexte

Au début, la passion de métiers choisis - et appris - et un seul bagage : un CAP de boulanger et pâtissier. Autodidacte pour tous les autres sujets sur lesquels j'ai du acquérir des compétences pour faire évoluer l'entreprise que je gère maintenant depuis presque 30 ans

Je suis né dans l'entreprise familiale et artisanale de boulangerie pâtisserie où l'on faisait de la « Supply Chain », ou - en tous cas - du « Juste A Temps », comme monsieur Jourdain faisait de la prose.

1.1 Une activité simple, se gérant « au fil de l'eau ».

En effet, les matières premières (farine, sel, levure et eau du robinet) livrées chaque jour ou chaque semaine, étaient mises en œuvre aussitôt afin de donner le pain et le cash quotidien...

- ⇒ Peu ou pas de stock (PF, MP, Conditionnements)
- ⇒ Gamme de produits et de MP restreinte, facile à maîtriser avec peu de moyens
- ⇒ Peu ou pas d'inventus.
- ⇒ 95 % des ventes au comptoir.

Au fil du temps les habitudes et les besoins de la clientèle se faisant plus exigeants, nous avons du évoluer pour continuer à assurer leur satisfaction. L'accès à la technologie du froid positif et négatif permettant de conserver les produits beaucoup plus longtemps, la gamme des produits finis (PF) et des matières (MP) s'est rapidement étendue.

La tentation de diminuer les coûts de revient avec des séries plus grandes, la personnalisation avec des conditionnements adaptés, les types de clientèle qui se diversifient ont entraîné les conséquences que tout le monde imagine. Même avec des volumes relativement faibles, la situation commençait à devenir pesante du point de vue administratif et financier. Etant avant tout passionné par mes métiers de base, j'avais tendance à considérer de loin ces sujets là !

1.2 Le changement de métier

Puis vint la découverte du métier de glacier, chez des amis de la famille. Une activité présentée comme en forte croissance et avec un très bon rapport : « 1 franc de matières - 7 francs de résultat disait-on ». Ce n'est pas cette présentation alléchante qui m'a le plus séduit, mais

l'alchimie précise et délicate des matières, permettant la déclinaison d'une infinité de variantes - pour tous les goûts.... Et en plus cela devrait être rentable :

- ⇒ Possibilité de stocker sans appréhension des PF à durée de vie longue
- ⇒ Travail avant saison avec du stock d'anticipation, d'où
- ⇒ Rationalisation des investissements et du personnel

L'activité était passionnante et prometteuse de succès, mais après quelques saisons les résultats n'étaient pas au niveau espéré :

- ⇒ Contraintes de trésorerie, d'organisation de production, d'achats
- ⇒ Présence sur un marché différent de la vente directe "au comptoir"
- ⇒ Besoin prégnant de développer notre activité

1.3 La nécessité de chercher d'urgence une solution d'avenir

A court d'idées et ne sachant pas s'il existait sur terre une solution accessible, j'ai fait appel au RDT - Réseau de Diffusion Technologique - de Corse qui s'est employé à formaliser les besoins et à rechercher la personne qui pourrait m'aider à y voir plus clair.

Je dois dire qu'en fait d'y voir plus clair, ce fût d'abord un grand moment de trouble : aborder les concepts d'un sujet – le Supply Chain Management en l'occurrence – dont on n'a même jamais entendu le nom auparavant !...

Je dois remercier Monsieur BOMY qui, dans ce moment de grande expectative, m'a tenu la tête hors de l'eau pour éviter que je ne me perde corps et âme dans un labyrinthe inextricable.

2. Démarche

Un diagnostic rapide m'a fait prendre conscience de tout ce qui me serait utile dans cette approche totalement nouvelle pour moi : le vocabulaire, la logique de raisonnement, les compétences nécessaires. L'obligation de résultats et le risque d'erreur ont rendu, parfois, l'apprentissage angoissant.

La méthode distillée – à l'usage, bien adaptée à mon cas concret – et l'utilisation de l'outil informatique – Access©, déjà utilisé dans la maison -- ont donné des résultats quasi instantanés et le travail fourni m'a paru immédiatement profitable.

Je me rends compte chaque jour des bouleversements qu'a apporté la mise en œuvre « sur mesure » des méthodes et outils qui se sont sophistiqués au fur et à mesure de ma compréhension de la démarche Supply Chain. Je peux dire que je pratique - aujourd'hui - cet exercice avec une certaine sérénité...

2.1 *Qu'ai-je appris ?*

- ⇒ Gérer un horizon prévisionnel
- ⇒ Créer et de maintenir des Bases de Données Techniques (Articles, Nomenclatures, Gammes)
- ⇒ Elaborer Programme Directeur de Production calculer les besoins prévisionnels et dimensionner les stocks au plus juste
- ⇒ Piloter la production et les approvisionnements en flux tiré par la demande réelle :
 - Préparer et lancer un OF
 - Déterminer des besoins en approvisionnement
- ⇒ Suivre des indicateurs de performance :
 - Taux de service par client
 - Taux de service par famille de clients
 - Suivi de production en vue du calcul du Taux de Rendement Global (TRG) et de la productivité Main d'Œuvre
 - Taux de service fournisseur
 - Fiabilité des prévisions

2.2 *Comment ça marche ?*

J'ai choisi de traduire au fur et à mesure ces acquis dans l'application existante; à y inclure nomenclatures, formule de Wilson, tailles de lot, prévisions, moyenne, écart type, délais, taux de service, etc. pour obtenir des éléments d'aide à la décision utiles et facilement exploitables.

Pour nos prévisions de ventes (principalement sur stock car nous avons une majorité de clients détaillants), je me base sur l'historique que nous amendons au fur et à mesure

des tendances, du besoin de nouveaux clients, des évènements et de la pointe de l'activité saisonnière de nos ventes.

Nous avons choisi un horizon glissant sur 14 semaines, avec mises à jour régulières, déclenchement des productions en flux tiré par le stock ou à la commande (pour nos distributeurs).

A partir de ces prévisions - après vérification de nos capacités de production - sont établies nos prévisions d'approvisionnement sur le même horizon.

Les simulations rendues possibles par l'outil créé nous ont permis de connaître notre potentiel de production, de la situation des goulets, le niveau des stocks objectifs et, ainsi, d'envisager avec sérénité les possibilités de consolidation et de progression de notre activité.

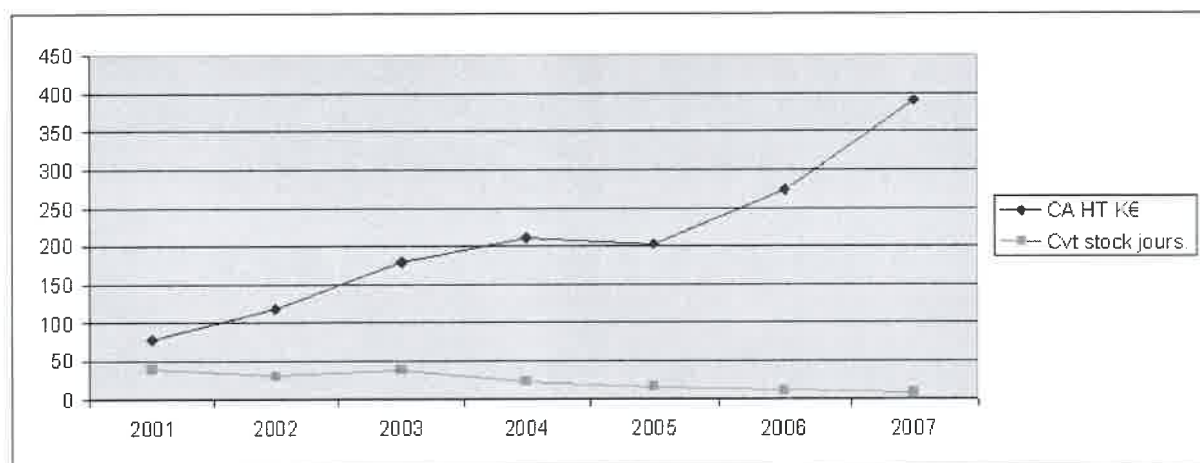
Les résultats sont physiquement palpables pour nous, et édifiants quand posés sur papier, pour cette année [2006] : les stocks ont été réduits de 40 % en moyenne, avec un volume produit de + 5 0%, sans surcharge de travail notable.

La communication - rédaction et signature de chartes, surveillance du taux de service - avec nos fournisseurs et clients s'améliore trop lentement. En effet, beaucoup d'entre eux ignorent les concepts du SCM et, du fait de la petite taille de notre entreprise, nous passons, aux yeux de certains, pour des originaux...

3. Résultats

- ⇒ Nette amélioration du taux de service client; régulier à plus de 99 %.
- ⇒ Couverture stocks réduite de 40 à 8 jours.
- ⇒ 5 fois plus de CA en 2007 qu'en 2001, avec le même stock PF.
- ⇒ De 2004 à 2006 : 85 % de C.A. en plus (marge identique) avec 30 % de BFR-stock en moins.
- ⇒ Réduction de l'investissement prévu en chambre froide négative

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2007/2004
CA HT K€	78	118	179	211	203	274	390	185%
Cvt stock jours.	39,8	30,3	36,7	22,8	15,8	11,1	8,0	
Stock MP €				17 302	14 273	13 855	12 800	74%
Stock PF €	8500	9800	19000	13 161	8 789	8 350	8 500	65%
Jours de prod.	45	46	55	82	87	76	65	79%
Marge nette %	74,9	76,6	78,3	77,7	76,6	75,5	77,4	



4. L'avis de l'expert :

Le témoignage de Joseph SALGE montre que la mise en œuvre d'une démarche "Supply Chain" s'applique à la Très Petite Entreprise (TPE), n'exige pas nécessairement de gros moyens informatiques et est très profitable.

Il faut également souligner l'extraordinaire implication de Joseph Salge qui, partant de zéro a su, en relativement peu de temps : maîtriser l'utilisation d'Access®, assimiler les concepts de l'approche "Supply Chain" et combiner l'ensemble en un outil de gestion remarquable.

Il y a lieu d'en tirer un message à destination de certaines grosses structures : ce n'est pas la puissance des outils mis en œuvre qui fait la différence en matière de performance flux mais bien la logique d'un raisonnement emprunt de Cohérence, de Rigueur et de Simplicité.

Je peux confirmer qu'avec Access®, J. Salge fait mieux que beaucoup d'entreprises de ma connaissance avec SAP !

Il a acquis la maîtrise de la structuration d'un horizon prévisionnel, des calculs de charge et de besoins, de l'émission d'ordres de fabrication et d'approvisionnements en flux tirés par les consommations réelles, etc.

Un système d'indicateurs de performance a également été mis en place : taux de service client, couverture stocks et même TRG en production ! Le tout, avec les résultats probants indiqués. Il me semble que l'exemplarité de ce travail mérite une large diffusion.

5. L'avis de la presse spécialisée

Transports internationaux & Logistique – Novembre 2006

Les Journées des CPIM de France (28 et 29 septembre 2006), ont été marquées par deux événements : la présentation du gigantesque projet d'intégration du réseau de Supply Chains mondiales de Schneider Electric, et la rencontre avec Joseph Salge, artisan glacier corse qui, en rationalisant sa Supply Chain, a accru son chiffre d'affaires de 50% sans surcharge de travail notable... Un exemple à méditer par toutes les TPE et PMI de France et de Navarre. À l'inverse [du projet Schneider Electric], le projet de l'Isle aux Desserts est beaucoup plus réaliste et d'autant plus méritoire qu'il concerne la Supply Chain d'un artisan glacier de Saint-Florent, en Corse. Sa crème glacée est produite suivant un grand nombre de références en petits volumes (55 000 l / an) destinée à la restauration (60 à 70 parfums, un ou deux conditionnements) et à la vente en GMS (5 à 10 parfums), avec une gamme d'entremets (10 spécialités). Des produits à fort caractère régional : les fruits et les châtaignes, les agrumes de l'Île de Beauté, le myrte, des fromages frais locaux (le brocciu de chèvre ou de brebis)...

« Pour développer le créneau de la crème glacée au milieu d'un tissu industriel dense (Gervais, Miko, Frigécrème), nous devons entreprendre une réflexion sur notre politique de stock et de production », admet Joseph Salge, qui dirige cette entreprise de 12 à 15 personnes : *« après une requête auprès du RDTC (Réseau de Diffusion Technologique de Corse), j'ai fait appel à un expert en maîtrise des flux, Jean-Marie Bomy ».*

De son CAP de pâtissier à la maîtrise du kanban et des principes du Supply Chain management, Joseph Salge a accepté de faire ce grand écart qui lui a permis de rationaliser depuis deux ans sa production malgré les difficultés propres à l'insularité : problème d'approvisionnement sur le continent (France, Italie) des matières premières (sucres, matières grasses, arômes) engendrant des délais supplémentaires. Tout en réduisant ses stocks de 40 % en moyenne, il est parvenu à augmenter son chiffre d'affaires de 50 %.

« Nos prévisions de ventes (sur stock, car nous avons une majorité de clients détaillants) sont basées sur l'historique que nous affinons au fur et à mesure des tendances, du besoin de nos nouveaux clients, des événements, de la pointe de l'activité saisonnière. Nous avons choisi un horizon déroulant sur 14 semaines, ainsi que le déclenchement des productions en flux tirés par les consommations réelles, et en

partie à la commande », explique Joseph Salge : « de ces prévisions de ventes, découlent nos prévisions d'approvisionnement après vérification de nos capacités de production ».

L'outil mis en œuvre lui a permis d'acquérir la maîtrise des calculs de charge et de besoins, ainsi que de l'émission d'ordres de fabrication et d'approvisionnement, et de mettre en place un système d'indicateurs de performance: taux de service client, couverture de stocks, TRG (Taux de Rendement Global) en Production... Voilà une fort belle leçon de management que même les grands pourraient valablement méditer.

PhysicalSupplyChainS.com, Mardi 09 Octobre 2007

A l'occasion des 17e journées des CPIM, la PME « L'Isle aux Desserts » a témoigné d'une expérience réussie : l'introduction et l'exploitation d'outils Supply Chain au sein de son organisation. Celle-ci est l'une des (trop ?) rares petites entreprises à mettre en pratique les modèles et techniques de prévision, planification, production et gestion des stocks, plus seulement réservés aux grandes structures. Démonstrations et preuves à l'appui !

Vendredi 5 octobre, 11h05, pendant que la salle se remplit, un homme à la veste blanche se présente sur l'avant scène accompagné de Jean Marie BOMY, consultant en Supply Chain Management et certifié CFPIM*. Cet homme à l'allure inhabituelle, c'est Joseph SALGE, gérant de «L'Isle aux Desserts », boulanger pâtissier glacier et avant tout « artisan ». En prenant la parole devant une assemblée de professionnels, ce chef d'entreprise autodidacte a souhaité faire part de la révolution organisationnelle ayant eu lieu dans son atelier de production de glace, depuis fin 2004. « La plus petite Supply Chain du monde » a ainsi fait partie des nombreuses conférences organisées lors des 17e journées des CPIM**, un événement toujours aussi attendu.

Les entreprises du CAC 40 n'ont pas le monopole des contraintes logistiques, c'est une certitude ! Diversification de la demande, nécessité d'être réactif face aux clients, personnalisation des produits, etc. Monsieur SALGE s'est retrouvé confronté à des conditions de développement lui imposant de revoir en profondeur l'ensemble de ses procédures de gestion, voire à en créer de nouvelles : comment prévoir la demande ? Comment produire en conséquence ? Comment manipuler les stocks ? Bref, comment prendre de la hauteur?...raisonner orienté Supply Chain !

Jean Marie BOMY est ainsi intervenu au secours de la PME corse, « en appliquant les mêmes méthodes que pour d'autres grands clients » selon l'expert, en usant du triptyque Délai, Coût, Qualité. La démarche adoptée fut la suivante : formaliser le besoin, déterminer les contraintes de production et d'approvisionnement, décider d'une politique de stock puis le dimensionner, prioriser les opérations et enfin mesurer la performance pour boucler la boucle.

Les 200 articles commercialisés sont tous passés en revue et soumis aux mêmes modèles : « Quantités économiques », Wilson, stocks moyens, stocks de sécurité, etc.

Les fondamentaux sont aussi applicables aux petites structures. Et le gérant de mettre la main à l'édifice : après avoir assimilé les concepts de la Supply Chain, Joseph SALGE a créé lui-même son système d'informations intégré.

Sur un horizon glissant de 12 semaines, le glacier pilote à présent sa production et ses approvisionnements en flux tiré. Tous les outils classiques sont en place : Plan Directeur de Production, calcul des besoins, etc. et bien entendu avec son lot d'indicateurs pertinents : taux de service clients et fournisseurs par exemple.

« Je fais ma Supply Chain » déclare fièrement le glacier et il a raison au vu de ses résultats. Un stock moyen passé de 40 jours à 8 et un chiffre d'affaires en augmentation de 30% (avec pourcentage de marge identique) et 30 % de BFR en moins de 2004 à 2006.

Les secrets d'une telle réussite ont plusieurs origines : l'implication et le pro-activisme de Joseph SALGE et l'expérience de Jean Marie BOMY, qui déclare avant d'être congratulé par l'auditoire : « Il y a lieu d'en tirer un message à destination de certaines grosses structures : ce n'est pas la puissance des outils mis en œuvre qui fait la différence en matière de performance flux mais bien la logique d'un raisonnement emprunt de cohérence, de rigueur et de simplicité ».

L'artisan de l'île de beauté n'est pourtant qu'au début d'une grande aventure, les principales difficultés provenant maintenant de la capacité de ses fournisseurs à le suivre. « Quand je parle avec eux au téléphone de tailles de lots, j'ai l'impression de parler hébreux ! » conclut-il. A quand la Supply Chain Collaborative entre PME ?