

Référentiels logistiques Zoom sur le référentiel Supply Chain Master / PME-PMI

Thierry JOUENNE, Professeur associé, Cnam Paris

3 décembre 2012

Un établissement de référence en Europe et dans le monde



© Jean-Claude Wetzel



© Sandrine Villain

Plan



1. Les référentiels logistiques
2. Le modèle SCOR
3. Zoom sur le référentiel Supply Chain Master / PME-PMI

Les référentiels logistiques



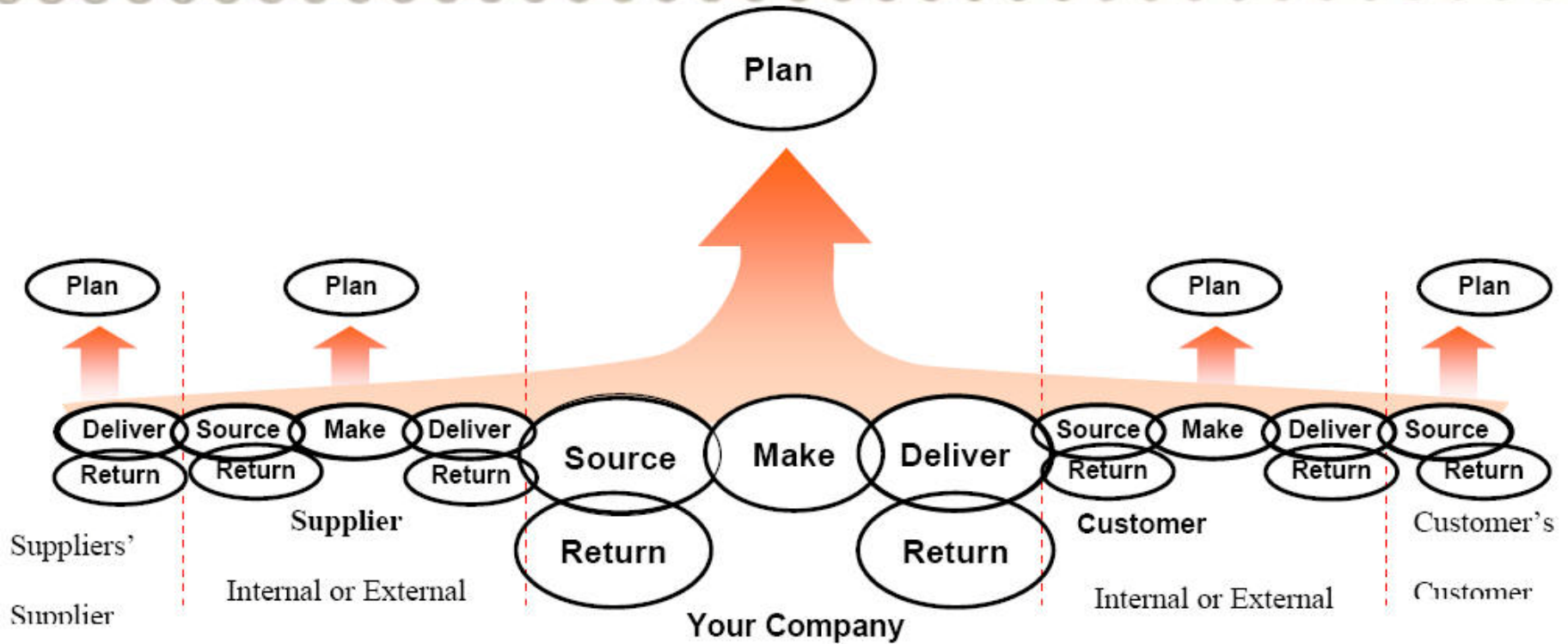
- ❑ Questionnaire d'auto-évaluation **Classe A** en excellence industrielle
- ❑ Référentiel d'audit **Supply Chain Master** appliqué aux PME-PMI de 10 à 250 personnes tous secteurs d'activité
- ❑ Référentiel d'audit logistique **ASLOG** appliqué aux entreprises de taille intermédiaire (ETI)
- ❑ Référentiel **Global Evalog** (MMOG/LE) appliqué à l'automobile
- ❑ **SCOR Model** appliqué aux grandes entreprises
- ❑ Cartes mondiales de maturité **ECR** appliquées à la collaboration industrie-commerce
- ❑ Référentiel **Supply Chain Meter** d'indicateurs de performance et de benchmarking sectoriel tous secteurs d'activité
- ❑ Grilles de maturité **CPFR**

Intérêt des référentiels



- Vérifier l'existence des bonnes pratiques mises en œuvre par l'entreprise par rapport à un référentiel
- Concerne une partie ou l'ensemble des activités de la chaîne logistique
- Mesurer sa maturité Supply Chain, s'auto-évaluer et se comparer (benchmarking) aux leaders du secteur
- Obtenir une certification reconnue par le secteur

Le SCOR model



Source : Supply-Chain Council, 2002

- ❑ Organisé autour de 5 processus majeurs : Plan, Source, Make, Deliver, Return
- ❑ S'applique aux grandes entreprises

SCOR, version 11

- ❑ Outil de modélisation du processus logistique
- ❑ Outil de mesure des performances
- ❑ Outil de dialogue entre acteurs de la même société
- ❑ Outil de benchmarking

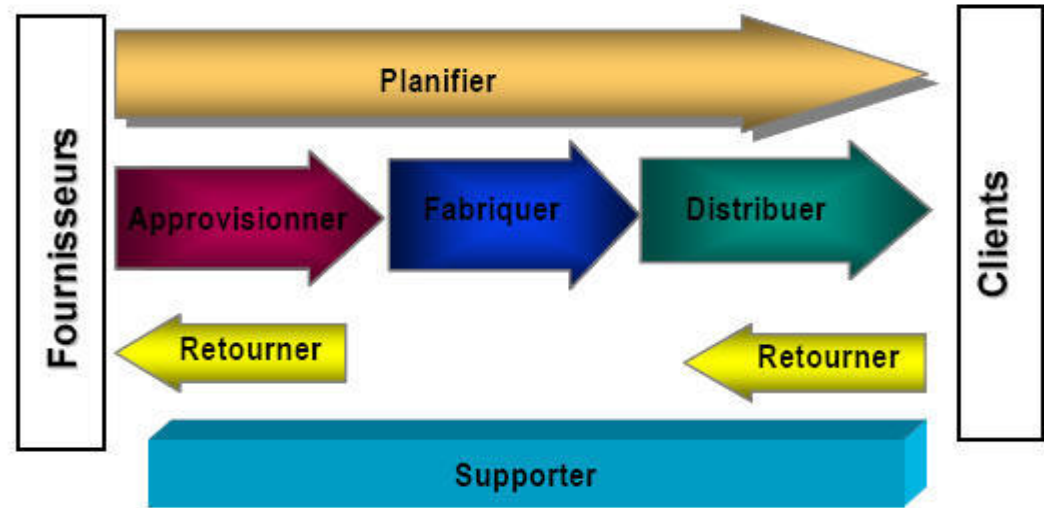
Le modèle SCOR décompose les processus logistiques en:

- ▶ 4 types de processus opérationnels:

Approvisionner	(Source)
Fabriquer	(Make)
Distribuer	(Deliver)
Retourner	(Return)
- ▶ 1 type de processus de pilotage:

Planifier	(Plan)
-----------	--------
- ▶ Des processus support:

Supporter	(Enable)
-----------	----------

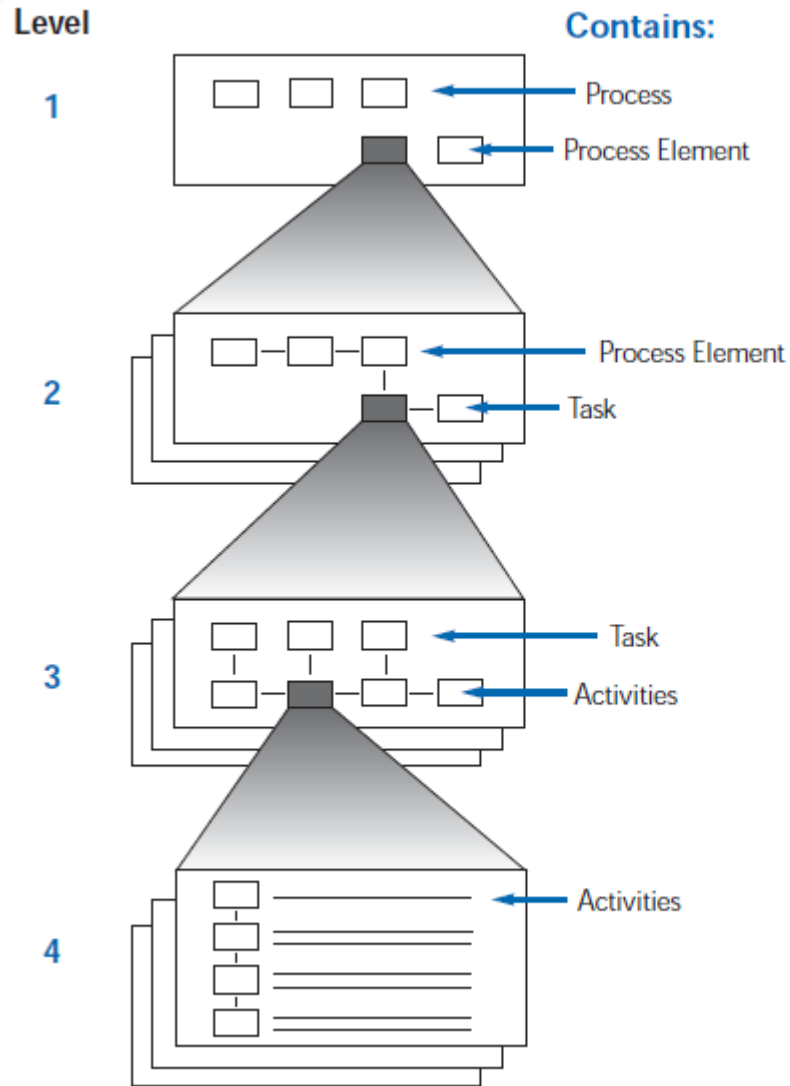


Ces types de processus sont articulés en 3 niveaux, de détail croissant:

Niveau 1	L'entreprise	Niveau de positionnement concurrentiel
Niveau 2	Les processus	Niveau de définition et de contrôle de la performance
Niveau 3	Les activités	Niveau de la définition de l'exécution. Niveau des procédures descriptives.

Des niveaux inférieurs sont utilisés pour décrire les tâches d'exécution mais ces niveaux ne sont pas inclus dans SCOR.

Décomposition des processus macro -> détail



► Provide a balanced horizontal (cross-process) and vertical (hierarchical) view

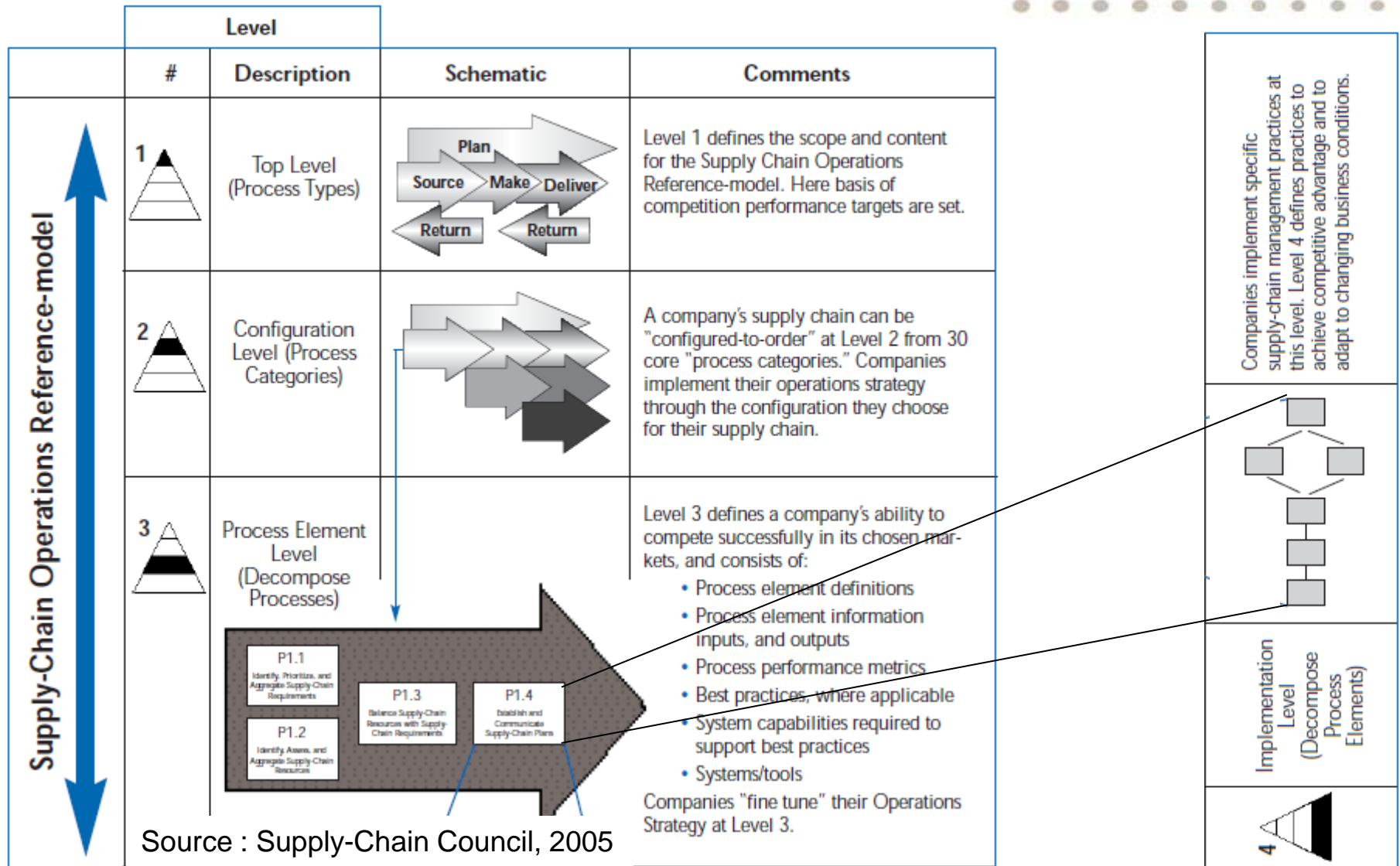
► Designed to be (re)configurable

► Used to represent many different configurations of a similar process

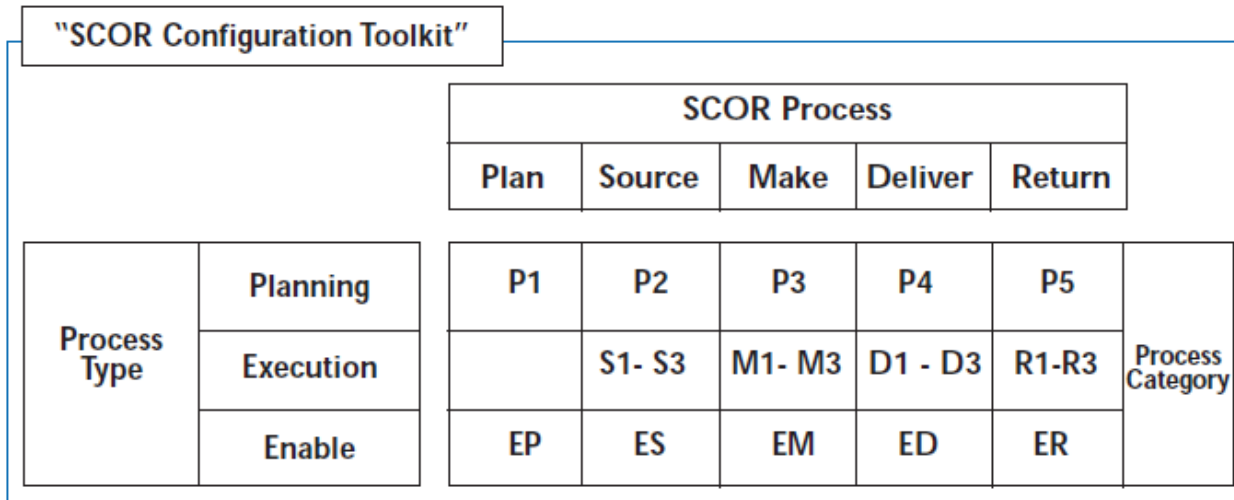
► Aggregate a series of hierarchical process models

Source :
Supply-Chain Council, 2005

Modélisation des processus par niveau



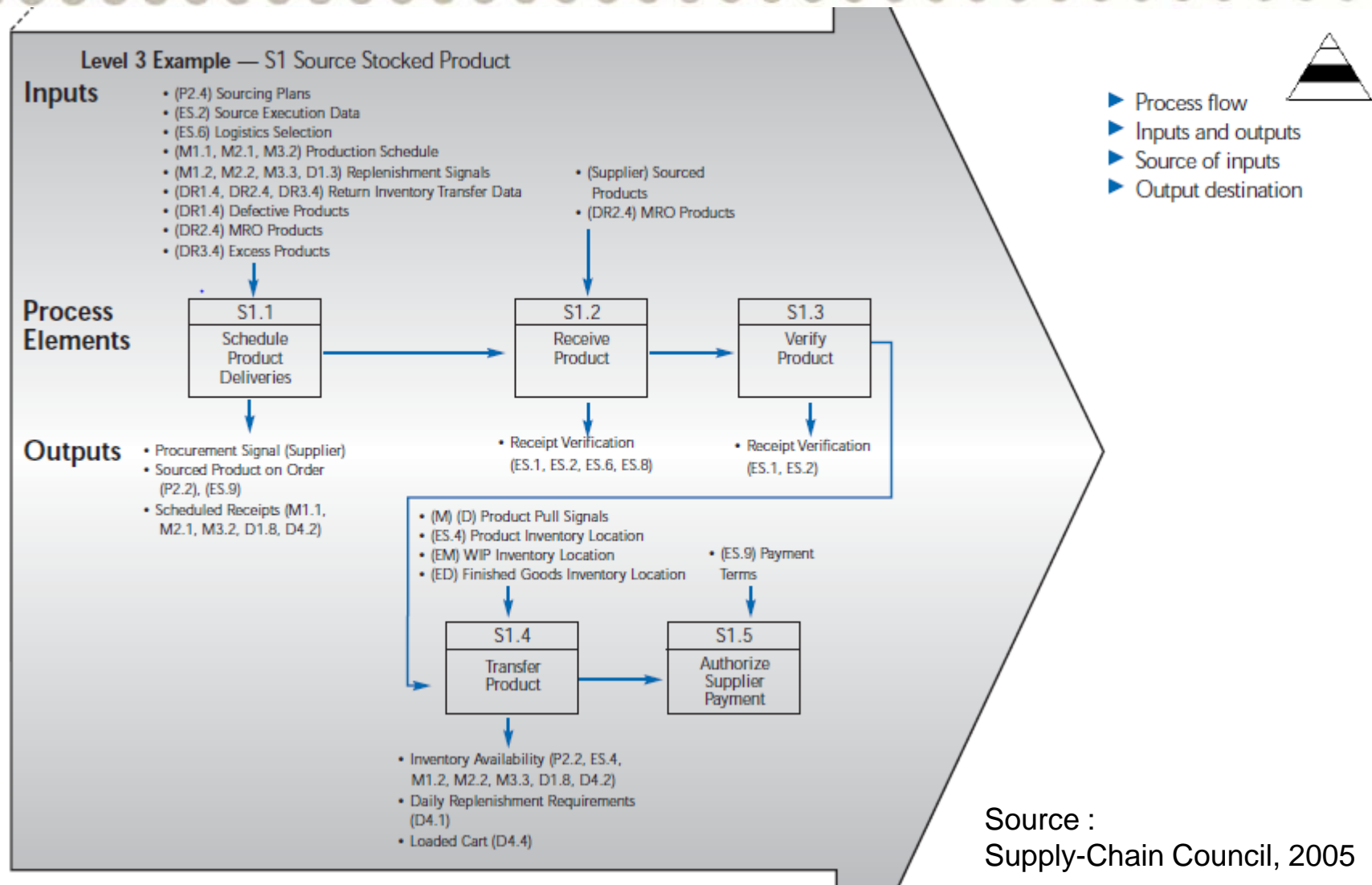
SCOR Configuration toolkit & Metrics (level 1)



Level 1 Metrics	Performance Attributes				
	Customer-Facing			Internal-Facing	
	Reliability	Responsiveness	Flexibility	Cost	Assets
Perfect Order Fulfillment	✓				
Order Fulfillment Cycle Time		✓			
Upside Supply Chain Flexibility			✓		
Upside Supply Chain Adaptability			✓		
Downside Supply Chain Adaptability			✓		
Supply Chain Management Cost				✓	
Cost of Goods Sold				✓	
Cash-to-Cash Cycle Time					✓
Return on Supply Chain Fixed Assets					✓

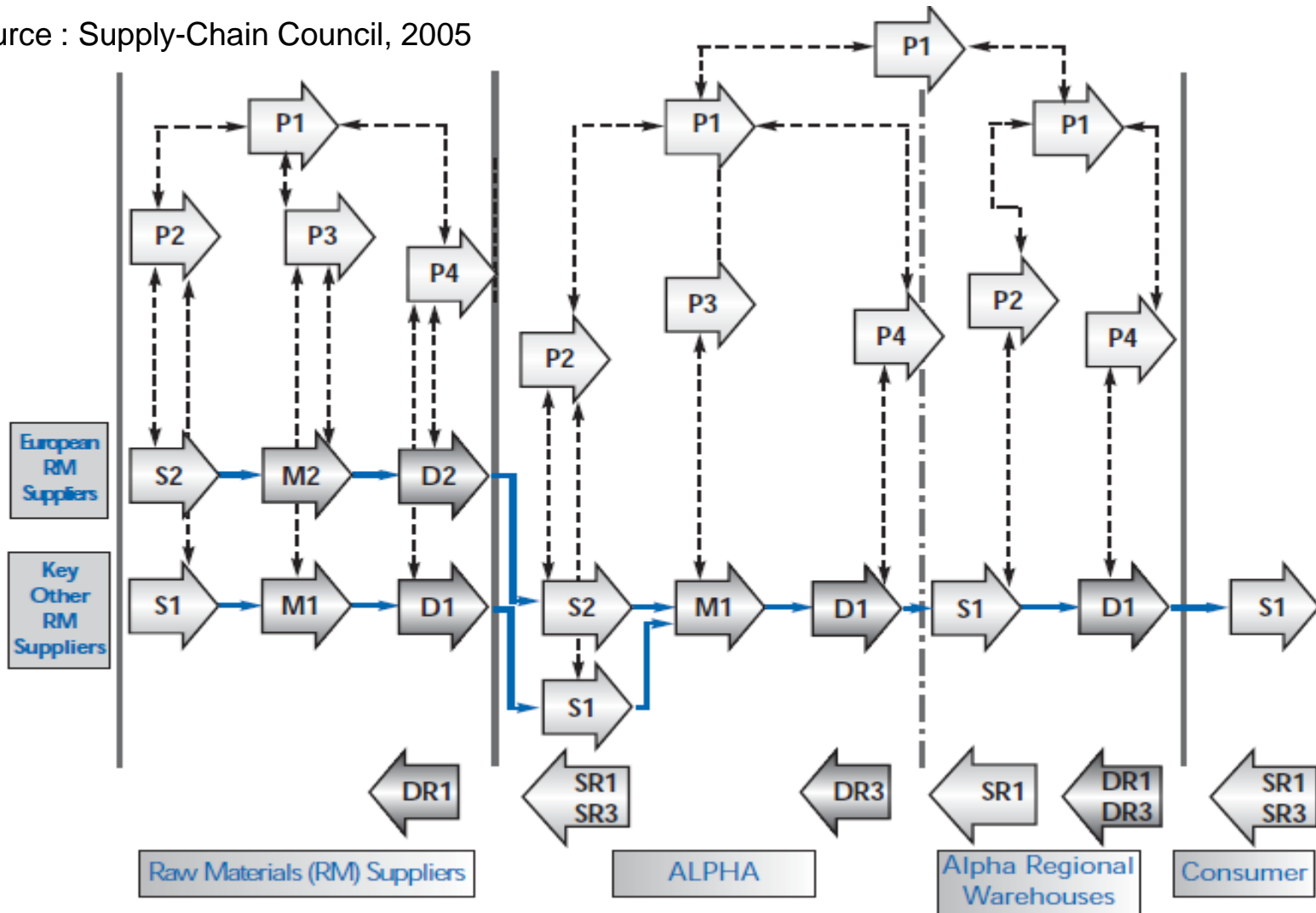
Source :
Supply-Chain Council, 2005

Ex. modélisation de Source stocked product – niv 3

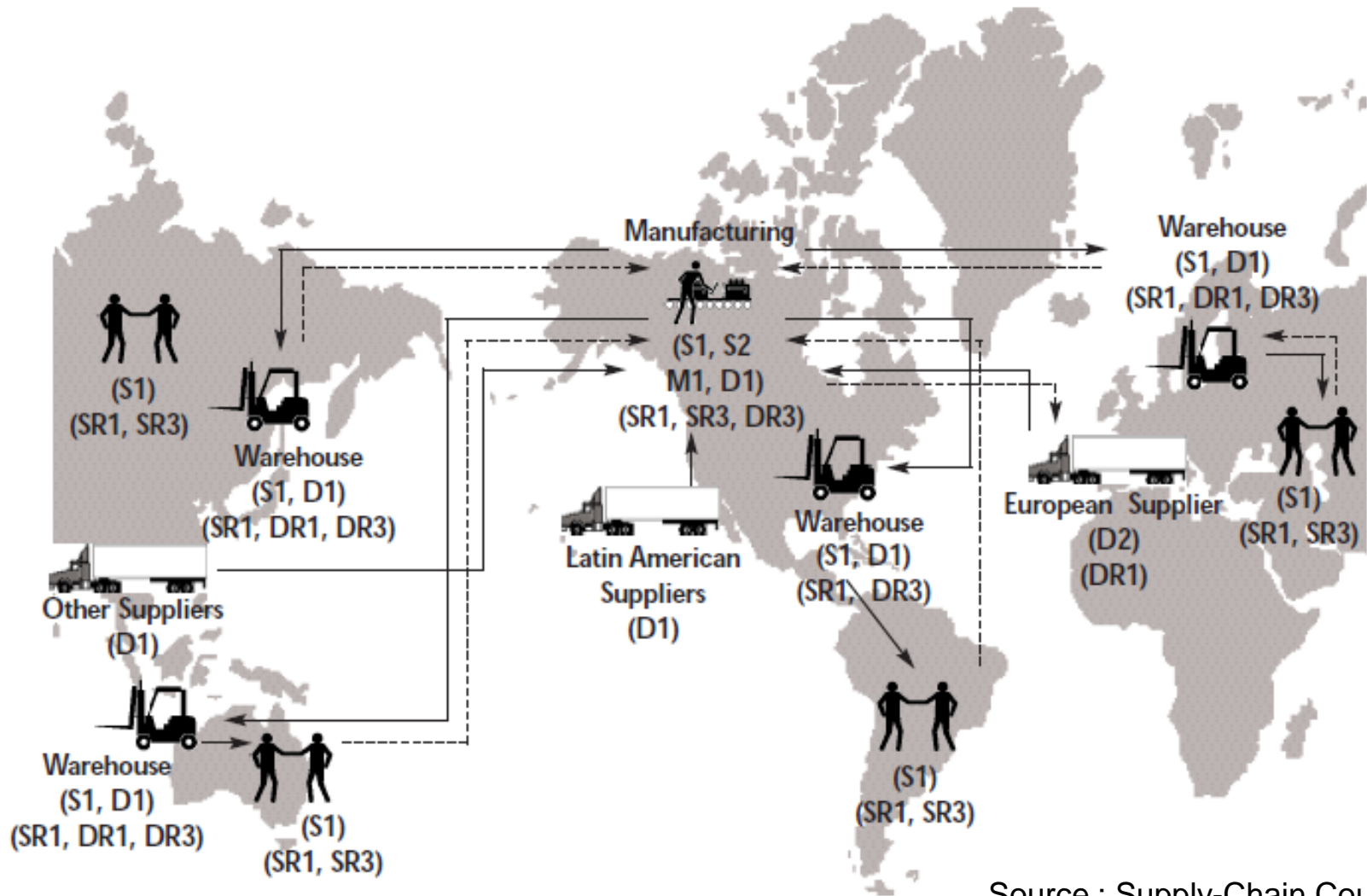


Ex. de synoptique

Source : Supply-Chain Council, 2005



Déploiement des processus à l'échelle internationale



Source : Supply-Chain Council, 2005

Plan

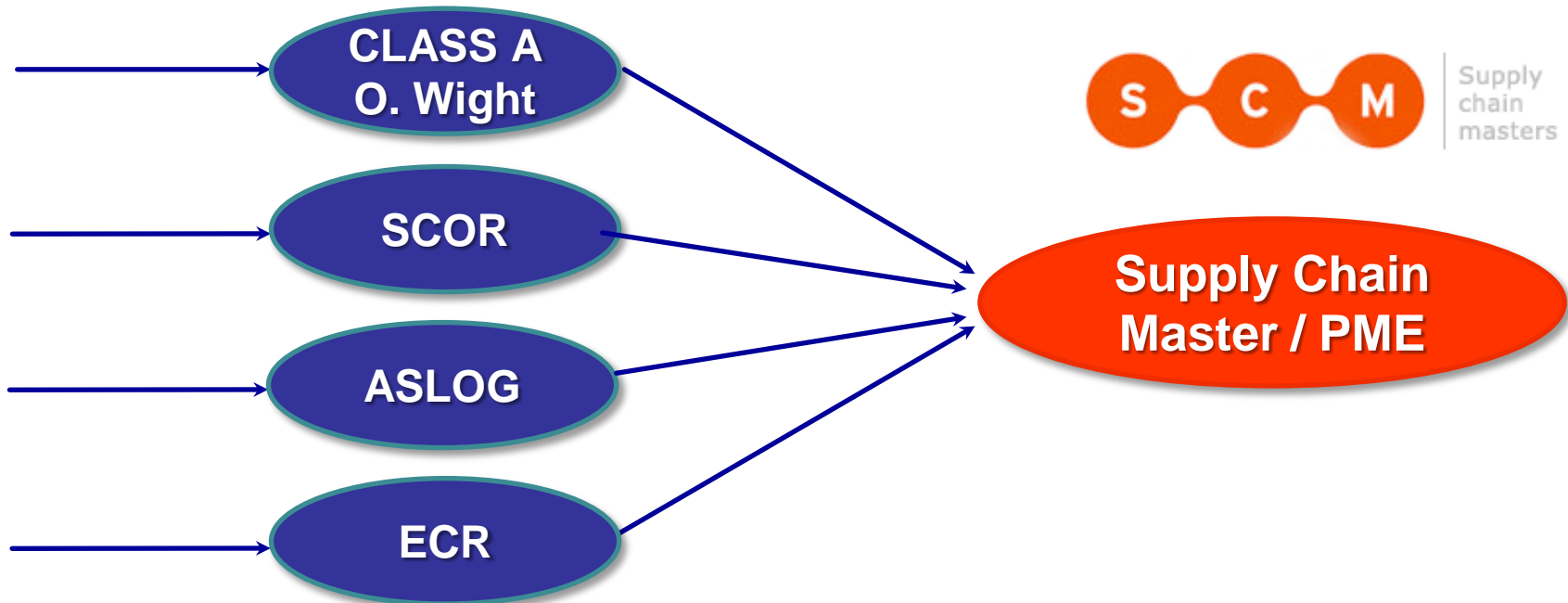


1. Les référentiels logistiques
2. Le modèle SCOR
3. Zoom sur le référentiel Supply Chain Master / PME-PMI

Zoom sur le référentiel Supply Chain Master / PME

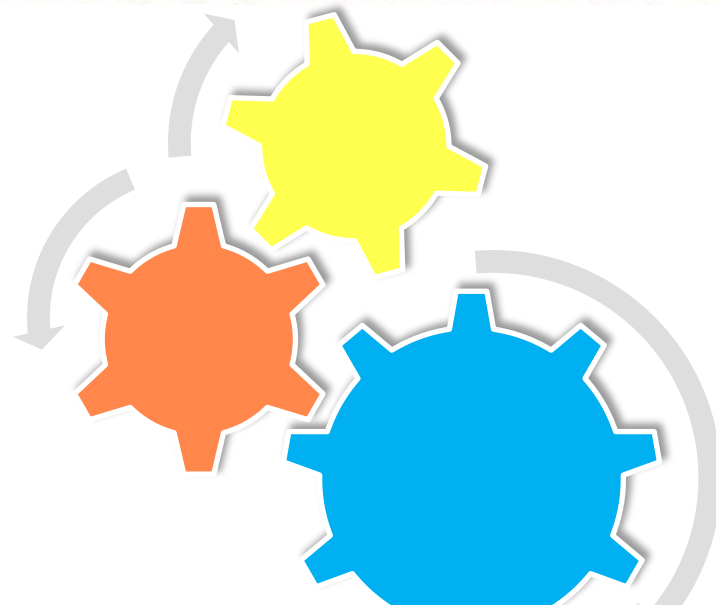
Le référentiel SCM/PME : **socle pédagogique** et **grille de maturité** de la Supply Chain des PME :

- ❑ aligné sur les référentiels utilisés par les donneurs d'ordres
- ❑ **Conçu pour les PME** et adapté à leurs contraintes de temps et de budget



Un concentré d'expertise intégrant les normes et les standards internationaux

- ❑ Date de création : 2007
- ❑ Développé par Supply Chain Masters avec l'aide **d'experts Supply Chain** issus des métiers de l'industrie, de la distribution, du transport et de la recherche en Sciences de Gestion
- ❑ Intègre les **standards, normes, concepts et bonnes pratiques Supply Chain** promus par les organismes nationaux et internationaux



AFNOR, APICS,
ECR, GS1, GCI,
ISO, Oliver Wight
Companies,
Supply Chain
Council, VICS ...

Domaine d'application



Le référentiel Supply Chain Master / PME
s'applique à :

Toutes les
PME de 10 à
250 salariés

Fabriquant et/ou
distribuant des
produits dans tous
secteurs d'activité

Epicerie sèche
Liquides, vins, spiritueux
Produits frais
Droguerie, parfumerie, hygiène
Produits pharmaceutiques, soins
Textile, habillement, chaussures, accessoires
Produits de luxe, joaillerie
Edition, imprimerie, loisirs
Bricolage
Marchandises générales
Pièces détachées
Electricité, électronique, informatique, télécom
Bâtiment, construction
Caoutchouc, plastiques
Machines, équipements mécaniques
Agriculture, pêche, sylviculture
Matières premières
Composants
Emballages

Couverture fonctionnelle

25 modules intégrés dans la **Roue de la Supply Chain**

1. Stratégie logistique

2. Organisation logistique

3. Processus logistique

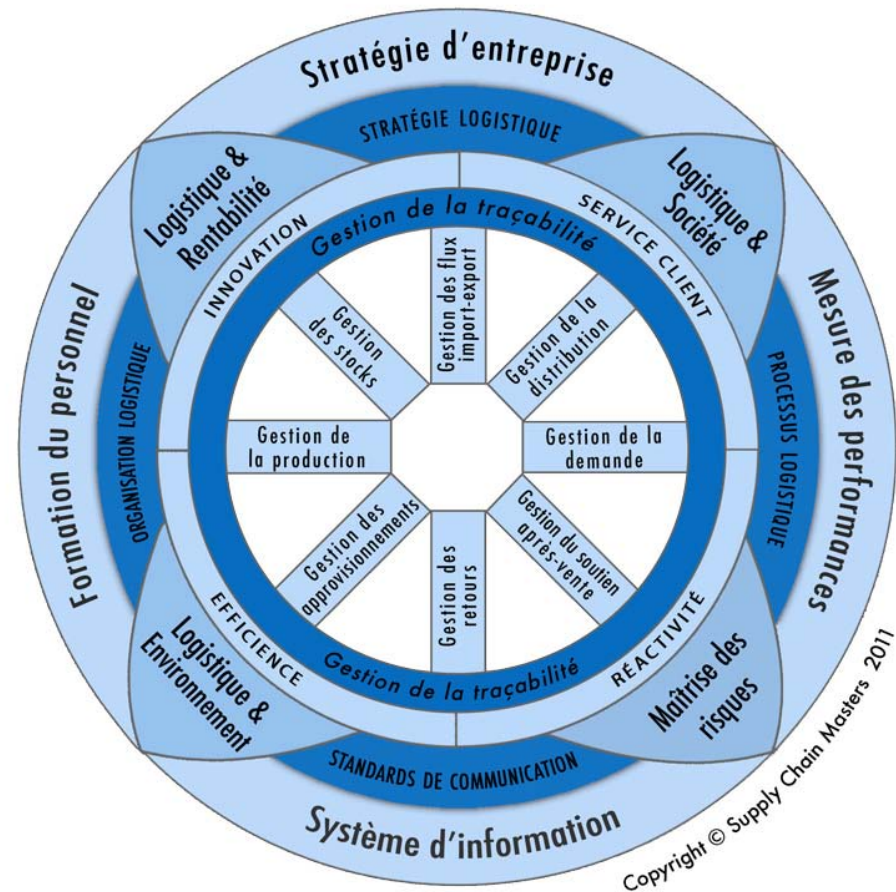
4. Système d'information

5. Leviers logistiques

6. Développement durable

7. Maîtrise des risques

8. Mesures des performances

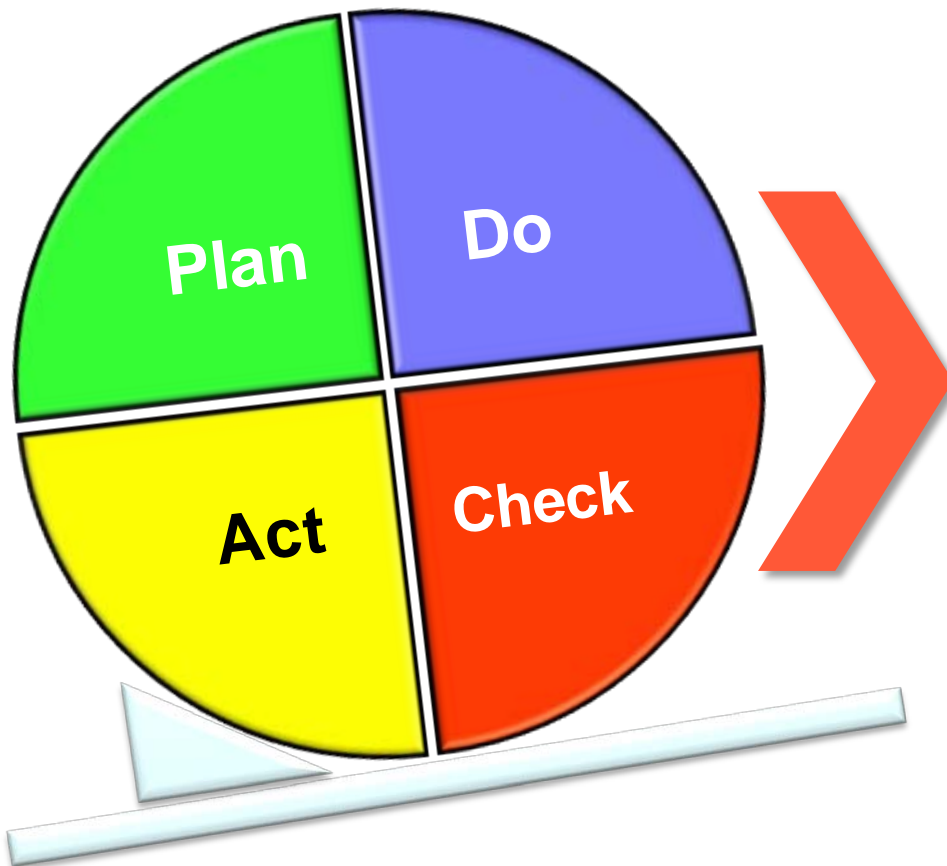


Copyright © Supply Chain Masters 2011

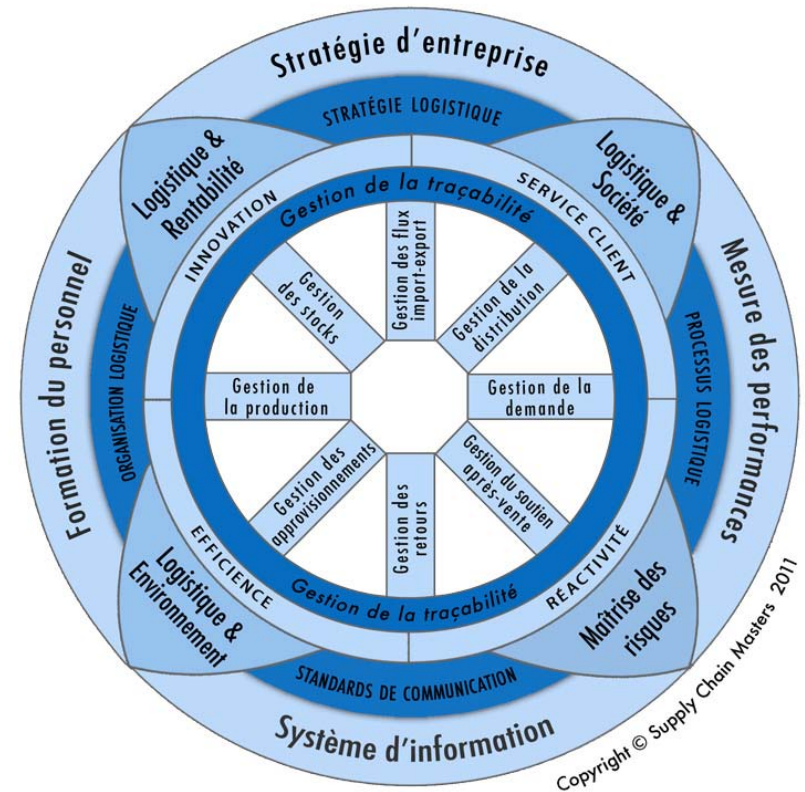
www.supplychain-masters.fr

Intégration des concepts de Qualité Totale dans la Roue de la Supply Chain

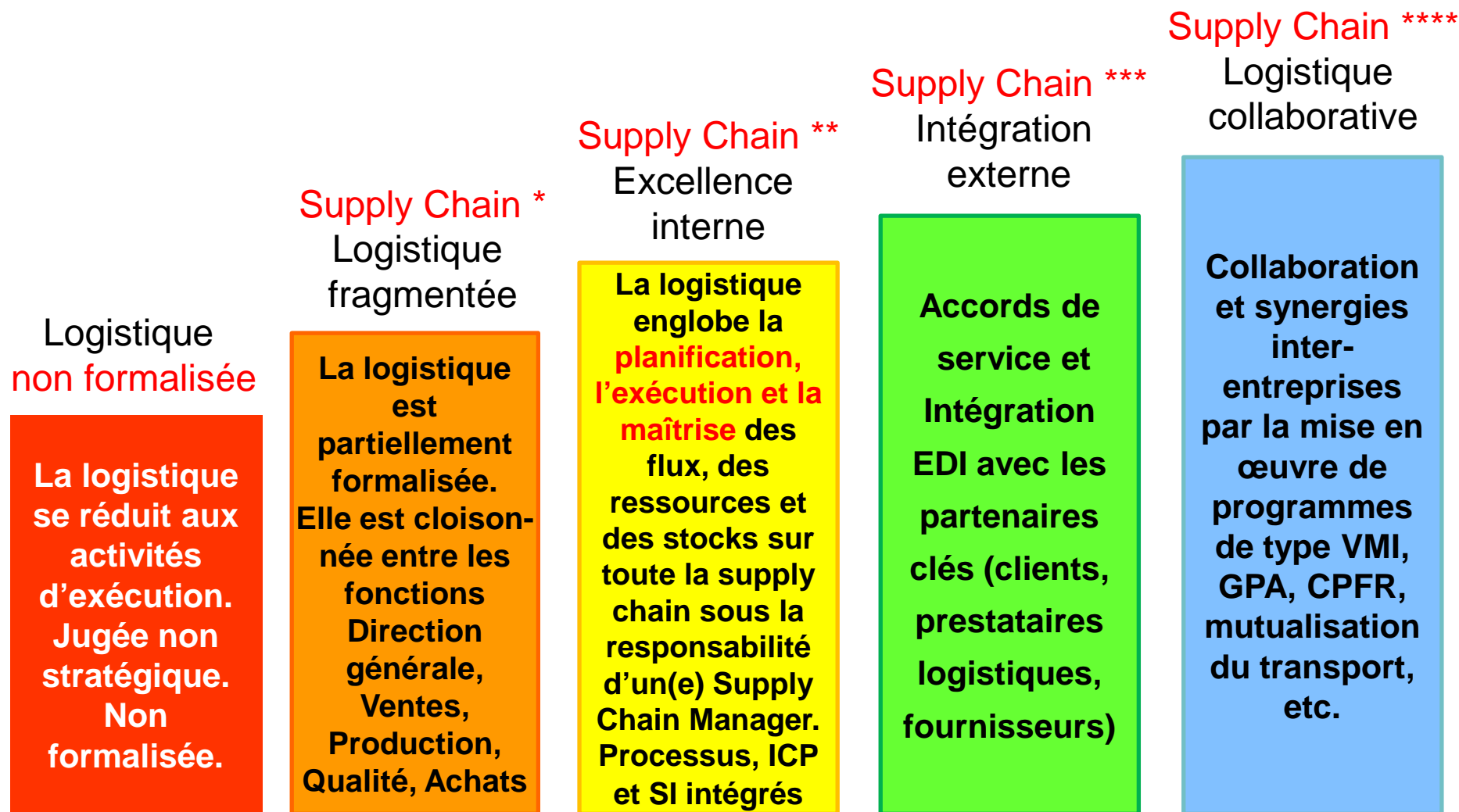
Roue de Deming



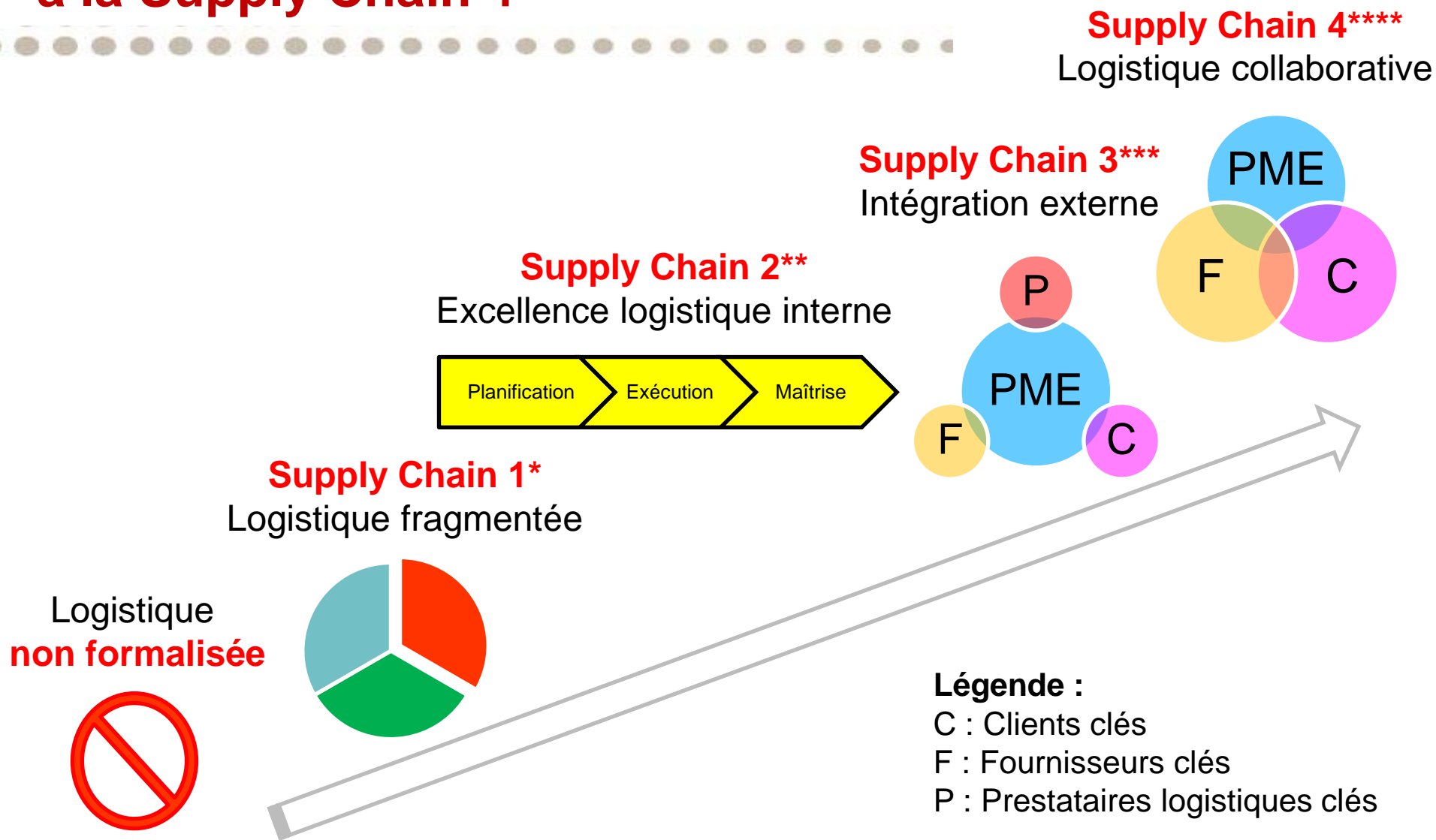
Roue de la Supply Chain



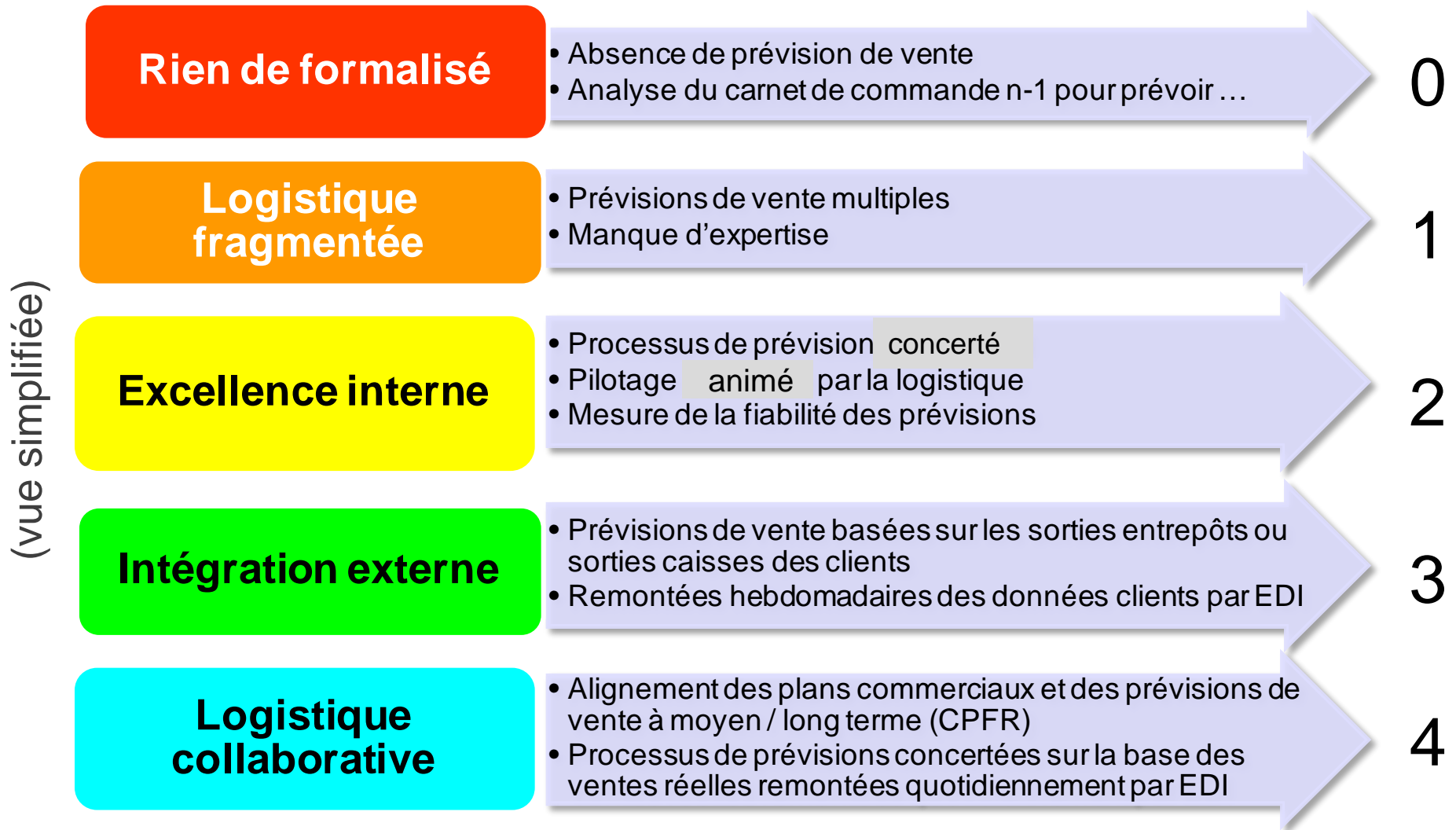
5 niveaux de maturité : de la logistique non formalisée à la Supply Chain 4 ****



5 niveaux de maturité : de la logistique non formalisée à la Supply Chain 4 ****



Exemple : Le module Gestion de la demande / Prévisions de vente



Plongée dans le référentiel Supply Chain Master



Relever ensemble le défi logistique des PME-PMI

RÉFÉRENTIEL SUPPLY CHAIN MASTER

ROUE DE LA SUPPLY CHAIN

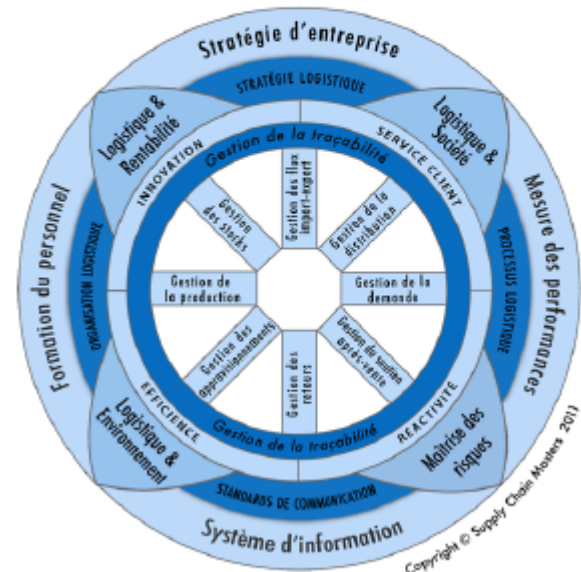
Le référentiel SCM / PME-PMI couvre l'ensemble des fonctionnalités de la logistique et du Supply Chain Management.

Symbolisé par la Roue de la Supply Chain, il se compose de 25 modules clés depuis la stratégie d'entreprise jusqu'à la mesure des performances en passant par les différentes composantes du Supply Chain Management.

Conçu pour les PME-PMI de tous les secteurs d'activité (agroalimentaire, équipement de la personne, équipement de la maison, meuble, édition, multimédia, luxe, bâtiment, mécanique, électronique, plasturgie, chimie, distribution, produits pharmaceutiques, santé, emballages, etc.), il constitue à la fois un guide pédagogique pour comprendre les enjeux et le fonctionnement de la Supply Chain et une grille de maturité pour évaluer les forces et faiblesses logistiques des entreprises sur une échelle de 0 à 4.

En moins d'une journée, la mise en œuvre du référentiel SCM permet de se situer sur l'échelle de maturité et d'établir un plan d'actions prioritaires pour renforcer les maillons faibles.

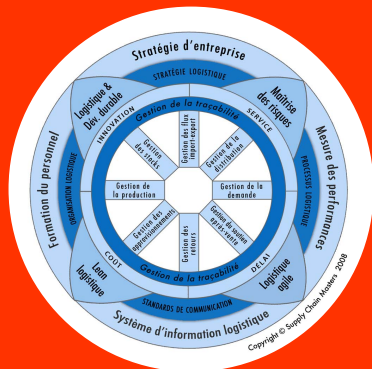
Pour la maîtrise des leviers logistiques, le référentiel SCM a été construit selon l'approche PDCA (Plan, Do, Check, Act) d'amélioration continue



❑ Parcours du document

❑ Description de 3 modules au choix

Démarche SCM « 3 en 1 » : Audit/Formation/Action



Audit Supply Chain



Formation aux principes de base



Plan d'actions prioritaires



Démarche SCM « 3 en 1 jour »

Avantages de la démarche

La mesure de la **maturité Supply Chain** offre 4 avantages principaux aux entreprises auditées :



**Diffusion
du savoir
(concepts
et outils SCM)**



**Evaluation
des forces et
faiblesses
logistiques**

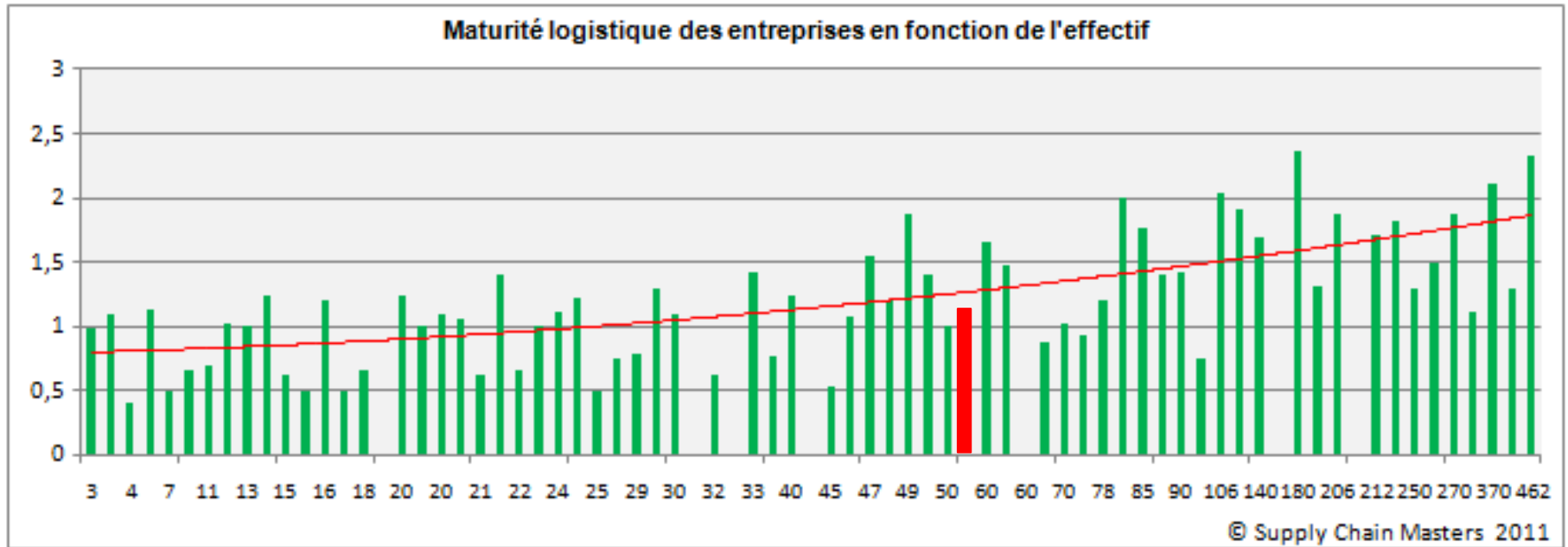


**Plan
d'action
individuel
et collectif**



**Benchmark
et
amélioration
continue**

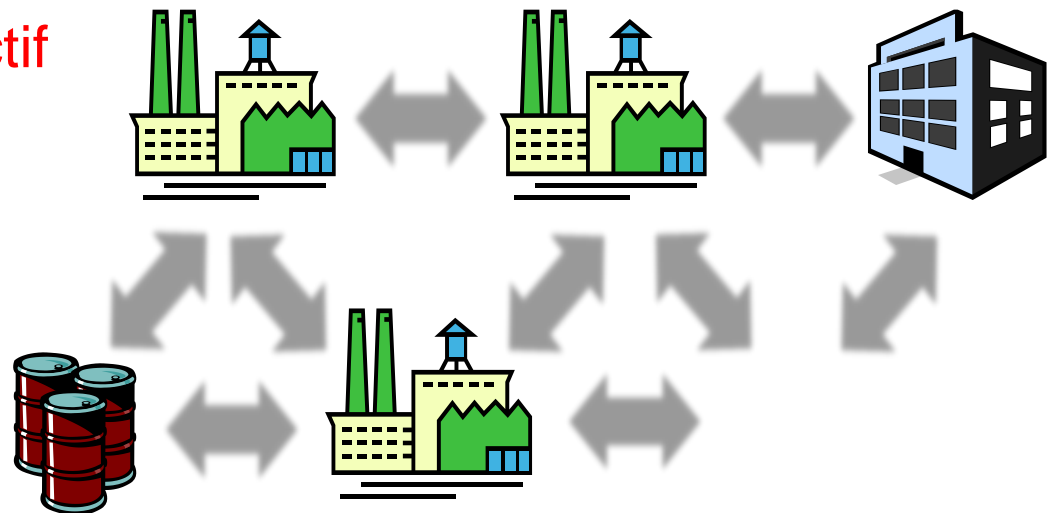
Benchmark Supply Chain Master



- Permet de situer sa propre maturité Supply Chain (à l'issue de l'audit) par rapport à la moyenne des PME de taille équivalente
- Tous secteurs d'activité

Objectifs

1. **Mesurer la maturité logistique des PME** et leur permettre de se situer par rapport au secteur et aux exigences des donneurs d'ordres
2. **Identifier les priorités d'action** en fonction des objectifs stratégiques
3. **Accompagner les PME au plan individuel et collectif** dans la structuration de leur système logistique
4. **Elargir la démarche** à d'autres PME



Déroulement de la démarche SCM « 3 en 1 »

- ❑ Menée par un **expert SCM** (> 10 ans d'expérience, CPIM ou Basics)
- ❑ Durée de mise en œuvre : **1 jour** (9h – 18h)

Programme de la journée

5 temps forts		Bénéfices pour l'entreprise
1	Visite du site industriel et logistique : 1h	Tour d'horizon <i>in situ</i> des pratiques et des outils logistiques
2	Collecte et cartographie des données générales et logistiques : 1h30	Formalisation de la structure, de l'organisation et des performances du système logistique interne
3	Audit des forces et faiblesses logistiques : 3h	Connaissance de la maturité de chaque maillon logistique sur une échelle de 0 à 4
4	Formation aux « 10 règles d'or » de la Supply Chain : 1h30	Sensibilisation aux principes de base
5	Plan d'actions court et moyen terme : 1h	Démarrage du plan de progrès

Exemple de plan d'action

Action N°1 : Gestion de la demande / Prévisions de vente	Qui	Quand
1.1/ Mettre à plat le processus actuel Prévisions de vente & Gestion des promotions (liste des activités actuelles, données et documents échangés, paramètres de gestion, temps de cycle, indicateurs de performance, résultats obtenus, cibles, rôle des acteurs internes et externes)		
1.2/ Aligner et intégrer l'organisation, le processus et le système d'information logistique		
1.3/ Rédiger un cahier des charges fonctionnel et technique sur les besoins du système de prévisions + workflow interne à interfacier avec ERP		
1.4/ Lancer un appel d'offres auprès des principaux éditeurs de logiciel		
1.5/ Visiter des solutions du marché dans des contextes de produits et de marchés similaires ...		

Livrables à J+1

4 livrables :

- 1) Carnet de bord Supply Chain
- 2) Plan d'actions prioritaires
- 3) Publication d'appels d'offres
- 4) Publication d'offres de stage

3

Appel d'offres
diffusé auprès
des offreurs de
solutions

4

Offre de stage
diffusée auprès
des écoles
de la région

1

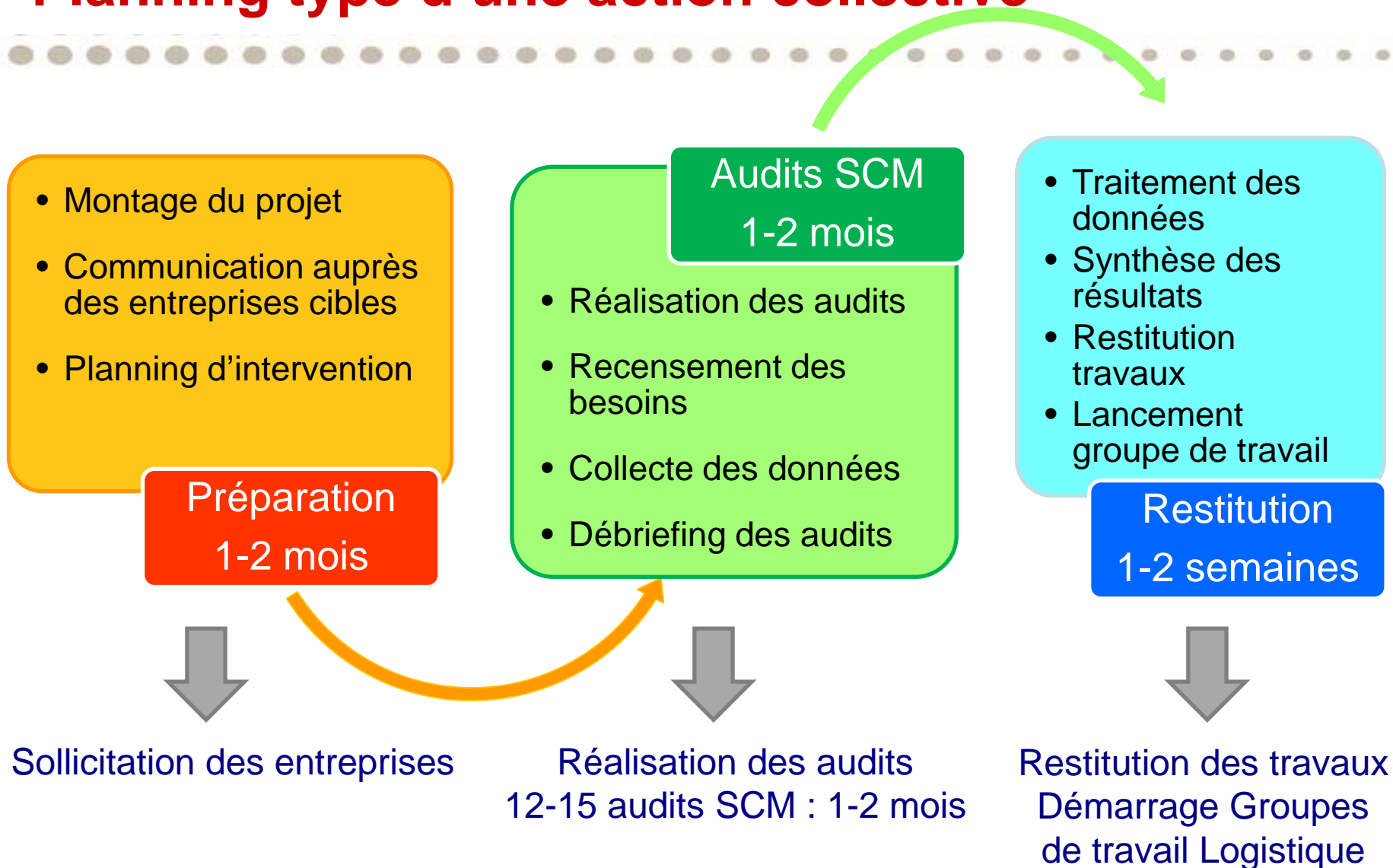
2

**Carnet de bord
Supply Chain**
12-15 pages
(confidentiel)

- Informations générales
- Cartographie des flux
- Performances logistiques
- Maturité Supply Chain
- Points forts / à améliorer
- Discussion des résultats
- Plan d'actions prioritaires

« Rapide, complet, efficace, économique, tourné vers l'action »

Planning type d'une action collective

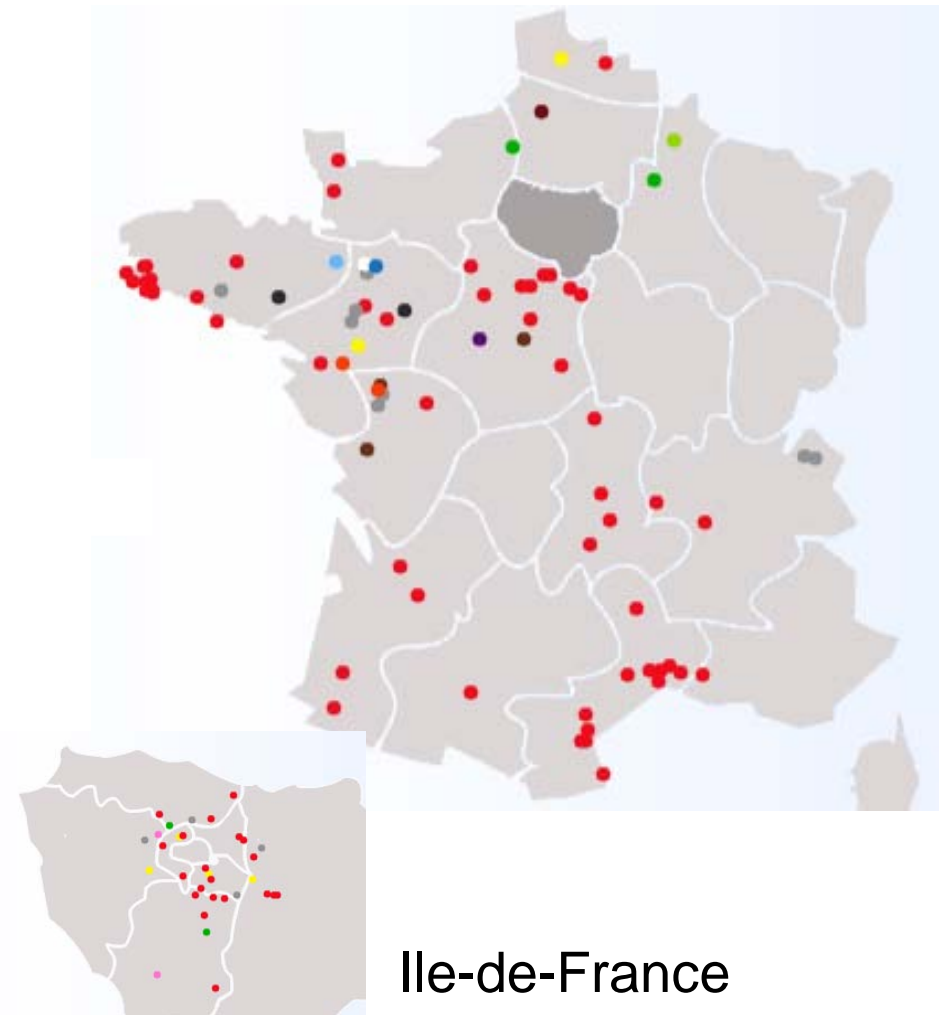


Facteurs clés de succès

- ❑ S'inscrire dans le cadre d'un **projet fédérateur** conduit sous l'impulsion d'une CCI, ARIA, Club logistique, Medef, etc.
- ❑ Etre assisté d'un **expert reconnu en Supply Chain Management**
- ❑ Convaincre les PME de **l'intérêt vital** de rallier la démarche pour trouver ensemble des solutions aux problématiques communes (il en va de la survie et de la croissance des PME).
- ❑ Intégrer dans la démarche les **écoles de logistique** de la région et la formation continue pour la réalisation de stages ou de contrats pro en alternance utiles pour les entreprises.
- ❑ Conduire les audits tambour battant et **communiquer** l'avancement des opérations auprès des autres PME.
- ❑ **Restituer les résultats** (de manière confidentielle) 3 mois après le lancement de l'opération et poursuivre la dynamique.

La démarche SCM « 3 en 1 » en chiffres

- ❑ **Démarche testée et éprouvée** dans plus de 120 PME-PMI tous secteurs d'activité
- ❑ Programme **rapide** à mettre en œuvre (1 jour)
- ❑ **+ 40 auditeurs SCM** formés pour intervenir en région
- ❑ **Déploiement** auprès des CCI / Clubs logistiques / ARIA ...



Suite de l'audit Supply Chain Master

1. **Ateliers de formation** aux bonnes pratiques logistiques
2. **Accompagnement individuel**
 - ❑ **Sous forme de conseil** de la part d'un expert Supply Chain : formalisation du processus logistique, renforcement du système d'information, intégration des standards GS1, amélioration de la visibilité de la demande, planification de la production et des approvisionnements, optimisation des stocks avec le concours de **contrats pro en alternance** et **stagiaires en logistique** (bac+4/bac+5)
3. **Accompagnement collectif** sur des projets globaux
 - ❑ **Mutualisation** du transport
 - ❑ **Déploiement de solutions** adaptées aux besoins des PME (logiciel, EDI/Web-EDI, identification automatique, prestataires logistiques ...)
4. **Elargissement** du programme à d'autres entreprises de la région

En résumé

- ❑ Les PME ont des problématiques logistiques de plus en plus fortes
- ❑ Des solutions organisationnelles, logicielles et technologiques existent pour les PME
- ❑ Le référentiel SCM / PME, Point de départ pour :
 - moderniser la supply chain des PME
 - convertir tous les surstocks en cash flow disponible
 - réduire les coûts de production et de distribution
 - élever la qualité de service en avantage concurrentiel
 - augmenter l'agilité et la vitesse de réaction



« Muscler » les PME pour les rendre plus fortes et conquérantes !

Conclusion



1. La logistique = **levier de croissance et de productivité** vital pour le développement des PME
2. Les **référentiels**, des outils utiles pour évaluer sa maturité logistique et se benchmarker
3. La démarche d'audit, formation, action (3 en 1 jour) = **démarche** et **clé d'entrée pragmatique et efficace** pour relever le **défi logistique** des PME
4. L'approche collective = **formidable accélérateur** pour entraîner les PME sur la voie de l'excellence logistique

Bibliographie

- ❑ ASLOG, *Référentiel d'audit logistique*, ASLOG, 2004, www.aslog.org
- ❑ ECR France, *Les Cartes mondiales de maturité ECR*, ECR France, 2005, www.ecr-france.org
- ❑ ODETTE, AIAG, GALIA, *Standard d'évaluation et de gestion du progrès continu pour la logistique automobile*, 2004, www.galia.com
- ❑ SCC, *Supply chain operations reference-model*, Supply-Chain Council, 2005, www.supply-chain.org
- ❑ SUPPLY CHAIN MASTERS, *Référentiel d'audit de la maturité Supply Chain des PME-PMI*, 2008, www.supplychain-masters.fr
- ❑ SUPPLY CHAIN METER, *Le Langage commun de la performance*, 2010, www.supplychain-meter.com
- ❑ VICS, *CPFR : Concepts, carte routière et premiers pilotes internationaux*, Traduit de l'anglais par T. Jouenne, J.-F. Danquigny, E. Renon, Jouwen Editions, 2000, p. 237-246, <http://www.vics.org>
- ❑ WIGHT O., *La Production à délai court*, Oliver Wight Companies, Traduit de l'anglais par Bill Belt SA, 1993, <http://www.oliverwight.com>

Merci de votre attention !



Auteur du diaporama :

Thierry JOUENNE, CFPIM, Professeur associé, Cnam Paris

Resp. national du RNCP1 Manager de la Chaîne Logistique

Tél : 01 40 27 23 02 / 06 62 68 88 15

E-mail : thierry.jouenne@cnam.fr

Conservatoire national des arts et métiers – Département VET
Equipe Echanges / Supply Chain

2, rue Conté 75003 Paris – Tél : 01 40 27 23 02

www.cnam.fr/supplychain-manager