

1. L'entreprise et l'environnement financier

Nous sommes dans un monde où tout est basé sur la circulation de l'argent. L'entreprise a l'obligation de faire du profit : c'est non seulement une obligation légale, c'est surtout devenu une nécessité économique.

Les clients sont de plus en plus exigeants. Leurs critères d'achat sont bien souvent gouvernés par le prix qu'ils souhaitent toujours moins élevé, concurrence et mondialisation obligent. Ensuite vient la qualité ou le délai de mise à disposition.

Supposons l'exemple suivant :

Une entreprise vend un produit 105. Ce produit lui coûtant 100, elle dégage un profit de 5, soit un taux de marge de $(5/105) \times 100 = 4,76 \%$.

Pour pouvoir continuer à vendre, à la demande du marché, elle doit diminuer son prix de vente qu'elle baisse à 104. Son profit est alors de 4 et son taux de marge de 3,85 %.

Tout irait bien (ou pas trop mal), si les actionnaires, propriétaires de l'entreprise, ne voulaient, eux aussi, gagner davantage. Le taux de marge est tombé de 4,76 à 3,85 % soit environ 25 points de perte que les actionnaires n'accepteront pas. Ils manifesteront leur mécontentement en revendant leurs actions pour en acheter là où cela rapporte plus.

Comment gagner plus tout en restant compétitif en terme de prix ? La seule solution est la diminution du prix de revient.

Si l'entreprise parvenait à abaisser son prix de revient, par exemple, de 100 à 99, alors, vendant à 104 et avec un prix de revient de 99, elle dégagerait un profit de 5, soit un taux de marge de 4,81 % supérieur à ce qu'il était initialement.

Ces premières considérations sont élémentaires ; les financiers, quand à eux, travaillent sur la base de la rentabilité économique de l'entreprise.

La notion de rentabilité économique, élément déterminant d'appréciation de la santé d'une entreprise, se détermine de la façon suivante :

$$\text{Rentabilité Économique} = \text{Taux de Marge} \times \text{Rotation des Actifs}$$

Le taux de marge se calcule sur la base du compte de résultat : c'est le rapport (résultat/produits) x 100.

La rotation des actifs, calculée par rapport au Bilan, est le rapport (ventes/actif).

Améliorer la rentabilité suppose donc agir sur trois axes principaux : l'augmentation du chiffre d'affaires.

Cette augmentation est possible soit par l'augmentation des prix, ce qui est contraire aux attentes des clients, soit par l'augmentation des quantités vendues. C'est ce second axe que nous retiendrons.

L'amélioration de la rentabilité économique s'obtient aussi par la diminution de l'actif circulant et notamment la diminution des stocks, élément souvent non négligeable en matière de poids financier.

Elle s'obtient encore par la diminution des charges notamment d'exploitation, et plus précisément par la diminution des achats qui en représentent plus de 50 %. Cette diminution ne peut se faire que par la diminution des prix puisqu'il n'est pas possible de diminuer les quantités correspondantes aux attentes des clients.

Le client attend non seulement du prix pour un niveau de qualité irréprochable, il demande aussi la diminution des délais de livraison. On pourrait penser qu'il suffit de constituer des stocks pour répondre avec réactivité aux attentes des clients.

Les stocks coûtent cher (20 à 25 % par de la valeur du stock moyen (cf. partie 2 chapitre 1 : Gestion des stocks). Les constituer tout au long de la chaîne clients-fournisseurs se traduit par une augmentation inconsiderée notamment des stocks de sécurité à chaque niveau avec pour origine la variabilité de la demande. C'est l'effet « Bullwhip » ou effet de fouet mis en évidence aux États-Unis par Forester. C'est l'origine du *Supply Chain Management*.

Dès lors, augmenter le chiffre d'affaires, diminuer les stocks et diminuer les prix d'achat n'est possible que s'il y a accélération de l'information entre les clients et les fournisseurs. C'est la seule manière d'améliorer le flux financier car tous recherchent la rentabilité : du gérant du point de vente au fournisseur du fournisseur en passant par l'industriel ou l'entrepôt de stockage.

De ce fait, si la Logistique Globale d'hier se situait au niveau d'une entreprise du fait de la transversalité des flux d'information et de matières du client au fournisseur et vice versa, le *Supply Chain Management* concerne une chaîne complète dans laquelle tous sont condamnés à s'entendre, du client du client au fournisseur du fournisseur !

2. Le concept traditionnel

La place de la logistique dans les entreprises et l'angle sous lequel elle est abordée ne cessent d'évoluer. D'une activité secondaire, ne bénéficiant pas toujours de l'intérêt de tous, elle devient un enjeu majeur de la réussite des entreprises.

Même si la logistique est aujourd'hui encore en phase de développement, sa mission principale est claire : elle décrit l'intégration de deux ou plusieurs activités, dans le but de planifier, mettre en œuvre et contrôler un flux de matières premières, de produits semi-finis et de produits finis, de leur point d'origine au point de consommation.

Les tâches traditionnelles sont le stockage, la manutention, l'emballage de protection, le transport de marchandises, le contrôle des stocks, le traitement des ordres, les flux d'information, les prévisions de marché et le niveau de services offerts aux clients.

À ces opérations élémentaires de la logistique, s'ajoute la stratégie logistique composée de la stratégie d'implantation géographique des usines et entrepôts, mais aussi des achats et approvisionnements.

Le *Supply Chain Management* (SCM) est une notion très usitée, mais qui reste néanmoins floue. Peu peuvent en donner une définition non-équivoque. Il est donc

nécessaire de montrer avant tout ce que représente le *Supply Chain Management* pour une entreprise.

Le métier de *Supply Chain Management* est certes apparu récemment, mais il a évolué très rapidement. Une logique a guidé son évolution : **la globalisation**. Cette globalisation a tout à voir avec l'acception commune de « globalisation de l'économie », c'est-à-dire une mondialisation des marchés, gérée par une coordination des différentes entités des entreprises.

La globalisation comme principe de développement du *Supply Chain Management* se comprend aussi comme la coordination des différentes fonctions ou activités ainsi que des différentes « entités » de l'entreprise.

Conservant ses origines logistiques, le *Supply Chain Management* s'attache donc à la gestion des flux. Mais pour plus d'efficacité et de cohérence, il aborde la chose au niveau global de l'entreprise, voire au-delà.

C'est en éclaircissant ces deux aspects principaux du *Supply Chain Management*, logistique et globalisation, que nous dégagerons les grandes lignes du métier de la fonction SCM : c'est-à-dire ce sur quoi elle agit et comment.

2.1. Les stades d'évolution de la fonction de *Supply Chain Management*

a. Le contexte et la naissance du *Supply Chain Management*

► Le contexte historico-économique

Les précédents de l'après-guerre

De 1945 à 1974, le monde occidental a connu une période d'expansion économique qui a notamment permis la reconstruction de l'Europe : de ses villes, de ses infrastructures, de son système politique, mais aussi et surtout de son système économique. Ce dernier a été totalement refondé grâce à des alliances diverses liant souvent les pays européens aux États-Unis d'Amérique¹, alors leader du monde occidental² et support indispensable de la Reconstruction.

Les populations frustrées par la crise économique sévère des années 1930, suivie par le protectionnisme et le rationnement de la guerre, ont cru dans la pérennité de cette phase d'expansion. Étant donné la durée exceptionnellement longue de celle-ci, ces « **trente Glorieuses** » vont donner lieu à une sorte d'euphorie collective. On a fini par croire que la croissance serait éternelle.

En terme de progrès technique, ce sont les technologies maîtrisées de la 2^e Révolution industrielle (moteur à explosion, pétrole, électricité et chimie) qui soutiennent la croissance ; la 3^e Révolution industrielle qui débute apporte l'innovation nécessaire pour conserver la confiance des industriels dans l'avenir.

Ces nouvelles technologies ne sont pas des moindres ; elles regroupent le nucléaire, l'informatique, le laser, l'espace et les sciences de l'atome. De ce fait, la période des trente Glorieuses a été marquée par une progression de la production de 5 % par an, soit

1. Exemples : la Charte de l'Atlantique donnant naissance à l'OTAN en 1941, le SMI en 1944, le GATT en 1947 et l'ONU en 1957.

2. En 1945, les États-Unis possédaient 80 % de l'or mondial.

un doublement tous les 15 ans. Les taux de croissance tenaient du miracle : 7,6 % par an en Allemagne, et 9,6 % au Japon après 1964.

Cette période a aussi été le théâtre de modifications dans les rapports économiques mondiaux. Le déséquilibre entre les pays du Nord et les pays du Sud (du tiers-monde) s'est aggravé : en 30 ans, le revenu par tête du Nord a augmenté de 6 000 dollars alors que celui du Sud seulement de 81 dollars. Un nouveau pôle économique s'affirme de plus en plus comme un concurrent du monde occidental : le Japon et l'Asie du Sud-Est.

Les causes de la crise dite de « stagflation »

L'engrenage de la crise débutée vers le milieu des années 1970 a plusieurs origines. La première de celles-ci est *d'ordre financier*.

En raison de forts liens économiques et financiers établis entre les États-Unis et l'Europe de l'Ouest, la perte de vitesse de l'économie des États-Unis à partir des années 1960 a entraîné dans la déprime les pays qui en étaient alors financièrement dépendants.

Ce ralentissement de la croissance des États-Unis se stigmatise par le déficit récurrent de leur balance des paiements. Concurrencés par les nouveaux pays industrialisés, les États-Unis ont vu de surcroît leurs capitaux s'expatrier, car leurs firmes multinationales avaient tendance à investir à l'étranger. L'émission de dollars lancée par l'autorité fédérale pour combler les déficits a immédiatement provoqué la dépréciation de la valeur de l'US dollar, à tel point que les pays du reste du monde se sont mis à préférer l'or au dollar.

L'instabilité du dollar entraînera, à partir de ce moment, l'instabilité générale de toutes les autres monnaies.

À cela s'ajoute une *crise socio-économique*.

Cette période fait la jonction entre deux paradigmes : le modernisme et le post-modernisme. Le concept de « post-modernisme » repose sur le constat d'une société sans idéologie dominante, caractérisée par la pluralité des valeurs et des styles.

Ainsi, l'émergence de pratiques de consommation de plus en plus individuelles (ou par petites « tribus » homogènes) introduit l'ère de la « **société de consommateurs** » par opposition à la « **société de consommation** » moderniste.

Voici les principales caractéristiques de ces types de société.

Tableau 1 : Les changements dans les habitudes de consommation

Société de consommation	Société de consommateurs
Idéologies dominantes,	Pluralité des valeurs, anti-totalitarisme,
Idéaux collectifs,	Individualisme, tribus,
Choix large mais limité,	Hyper choix,
Information ciblée,	Hyper information,
Consommation « paraître »,	Consommation « identitaire »,
Importance du lien social,	Éclatement des liens sociaux, émergence des réseaux,
Cohérence,	Turbulence,
Ordre,	Refus des hiérarchies,
Fidélité aux marques.	Versatilité.

On remarque, grâce à ce comparatif, que les nouveaux consommateurs, postmodernes et occidentaux, recherchent plus une personnalisation de l'offre en fonction de leurs besoins individuels. La société mue, guidée par l'ouverture des économies et des marchés nationaux, ainsi que par l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Les choses vont mal pour l'entreprise à cette époque. Non seulement elle voit, dans presque tous les secteurs, ses ventes chuter ; mais, en plus, la concurrence s'accroît avec la globalisation, ses investissements deviennent moins rentables car leurs coûts ne sont plus supportés par d'aussi grandes séries qu'auparavant, les prélèvements de l'état ne suivent pas le rythme du chiffre d'affaires et pompent le peu de marge que les entreprises arrivent à sauver.

La seule solution serait d'augmenter les prix à la vente ; seulement, intervient une conséquence supplémentaire du gonflement de la masse monétaire américaine : l'inflation. C'est cet univers économique qui allie stagnation de l'activité et inflation des prix que l'on a appelé « **stagflation** ».

Enfin, un dernier type de cause : *la cause structurelle*.

Ce dernier point concerne toutes les modifications structurelles qui ont été apportées à la société des « trente Glorieuses » pour que la croissance naisse et subsiste, qui ont perduré et qui sont la cause de dysfonctionnements dans une situation de ralentissement de la croissance. Ce sont donc des éléments qui vont venir aggraver les phénomènes précédemment cités. La croissance des années d'après-guerre n'a été ni contrôlée, ni réfléchie, de sorte à aboutir à une croissance que l'on dirait aujourd'hui soutenable.

Par exemple, l'exode rural a créé des problèmes dans la gestion des villes en termes d'entretien, de logements, de pollution, d'identité voire de sécurité ; les populations du Baby-boom arrivent sur un marché du travail qui se restreint et le chômage refait son apparition ; l'inflation aidant, les profits de la croissance n'ont été que succinctement

redistribués aux salariés ; les relations interprofessionnelles se dégradent et le quart-monde¹ voit ses rangs grossir.

Tous les secteurs n'ont pas bénéficié de la croissance, et le déclin des industries issues des technologies de la 1^{re} Révolution industrielle² plonge des régions entières dans le chômage et la pauvreté. Le reclassement des hommes, des régions et des industries, n'a jamais été pensé ; mais le temps n'attend pas.

Les manifestations de la crise

Le premier indicateur que l'on relèvera est le taux de croissance : dans les pays de l'OCDE³, il régresse de 5 % à 2 % par an, et dans certains cas, on rencontre des taux de croissance nuls, voire négatifs.

Par voie de conséquence, tout le cercle vertueux des « trente Glorieuses » s'effondre : des entreprises ferment, les effectifs de personnel s'amenuisent, notre système de protection sociale par répartition connaît ses premières heures de crise⁴, etc.

De plus, le principe du diagramme de Philips⁵, qui tendait à démontrer que chômage et inflation étaient incompatibles, s'est avéré inopérant. De fait, accompagnant un taux de chômage de 10 % à 20 %, l'inflation oscillait de 10 à 15 % selon les pays. Cette situation a favorisé les placements spéculatifs, au détriment des placements productifs, ce qui fut encore dommageable pour la situation des entreprises et de l'emploi.

S'ajoutant aux facteurs endogènes, des facteurs exogènes amplifient les dysfonctionnements. Le premier choc pétrolier en 1974 a longtemps été considéré comme l'élément déclencheur de cette crise des années 1970. Il n'en aurait peut-être rien été si le contexte n'avait pas été « favorable » à cette évolution. Le deuxième choc pétrolier de 1980 a fait rechuter une économie qui commençait à peine à se remettre.

b. La naissance d'un concept

► Les solutions japonaises

Le Japon est le seul parmi les pays développés à ne pas avoir succombé à la rechute due au 2^e choc pétrolier. De fait, il conserve des quelques années de calme qui ont suivi le 1^{er} choc pétrolier et durant lesquelles les Japonais ont pu remédier à quelques-uns des maux de leur économie.

De 1976 à 1986, le taux de chômage n'excède pas 3 % au Japon, l'inflation se maintient sous la barre des 2 % et la croissance atteint 4 %.

1. « Le Mouvement ATD Quart Monde met en œuvre et poursuit la démarche d'engagement contre la misère initiée par le père Joseph Wresinski » et dénoncé par l'Abbé Pierre en 1954, <http://www.atd-quartmonde.asso.fr/>.

2. La première Révolution industrielle a favorisé le développement de l'activité dans l'agriculture intensive, le textile, la sidérurgie et la chimie notamment.

3. L'OCDE regroupe 30 pays membres, tous attachés à la démocratie et l'économie de marché.

4. La population active et cotisante ne peut déjà plus fournir les capitaux nécessaires pour indemniser le surcroît de chômeurs et la population vieillissante de l'Europe post-babyboom.

5. A.W. Philips est devenu célèbre grâce à un diagramme qu'il a dessiné. Ce diagramme représentait l'évolution du taux d'inflation par rapport au taux de chômage au Royaume-Uni pour chaque année de 1861 jusqu'à 1957.

À ce stade, les mutations de la sphère économique sont telles que le régime productif établi lors de la croissance ne peut plus être appliqué. Il n'est en effet plus capable de répondre aux besoins à la fois des clients et des entreprises elles-mêmes.

D'une part, la crise a réduit la demande des clients en les rendant plus exigeants : ils veulent du choix, de la qualité, du service et des prix bas.

D'autre part, elle a obligé les entreprises à maîtriser leurs coûts pour faire face à la réduction de leurs marges. Une méthode de gestion a particulièrement bien réussi à marier ces deux objectifs : celle japonaise du **Juste À Temps**¹ (JAT).

Le juste à temps est basé sur une philosophie d'assainissement de l'activité de production. Le temps étant la clé de voûte du système. Il faut éviter tout phénomène susceptible de le gêner : les pannes et les délais de toutes sortes (délais de livraison fournisseurs, d'approvisionnement, etc.).

Ensuite, il est nécessaire de limiter le gaspillage : des documents administratifs, des non-qualités et des stocks. L'élimination des stocks, ou au moins, la diminution extrême des quantités stockées, s'inscrit dans une logique de « flux tendus ».

Le système de production est alors basé sur la suppression des stocks par l'ajustement strict de l'offre à la demande, pour la livraison de marchandises, au moment précis de leur utilisation ou de leur vente. Cette organisation permet donc aux entreprises d'être plus flexibles et de rester à l'écoute de la demande.

► L'héritage du « juste à temps »

Depuis le 2^e choc pétrolier, la crise s'est atténuée, mais la croissance n'est pas revenue et les habitudes de consommation des clients sont restées identiques, voire se sont renforcées.

Il est évident qu'aujourd'hui, dans la plupart des pays développés, les méthodes de gestion s'inspirent de la philosophie du juste à temps adaptée à la culture du pays.

Ainsi, dans les années 1980, le concept s'est expatrié vers les États-Unis, puis vers l'Europe occidentale dans les années 1990. La méthode du juste à temps n'est alors que partiellement appliquée, et le principe de gestion en flux tendus est l'un des éléments qui a fait le plus d'émules.

Pourtant, le travail sans stock est une méthode jugée très périlleuse par les industriels occidentaux. C'est pour cette raison que les entreprises préfèrent travailler, en général, en « **flux tirés** », c'est-à-dire qu'elles alimentent des stocks de sécurité en quantité minimum en amont et en aval de leur chaîne en fonction des prévisions de ventes.

Ainsi, la base du travail reste logistique ; c'est grâce à ses performances que le système doit tenir. Mais cette façon de gérer la chaîne de production demande aussi une synchronisation presque parfaite de toutes les opérations.

Le résultat final dépend de la performance, non de chacune des activités mais de l'ensemble de celles-ci mises bout à bout. On commence alors à s'apercevoir des interactions reliant toutes ces activités et de leur importance relative dans un ensemble qui est l'entreprise. Toutes ces activités vont s'articuler autour d'une ligne directrice qui est

1. Le « Juste À Temps » est issu d'une philosophie développée par M. Taïchi Ohno chez Toyota vers 1975.

le bien de l'entreprise. C'est ce que l'on va appeler **la chaîne logistique ou la chaîne d'approvisionnement**, c'est-à-dire la **Supply Chain**.

On retrouve donc, dans le concept de *Supply Chain*, les principes du juste à temps : la satisfaction du client par la souplesse de l'organisation, surtout en ce qui concerne l'approvisionnement de la chaîne, et la maîtrise des coûts. On qualifie son administration de *Supply Chain Management*.

Tableau 2 : Le récapitulatif de l'évolution de la fonction logistique dans le temps

Périodes	Appellation	Objectifs
Années 1970	Fonctions traditionnelles (transport, distribution, stockage, etc.)	Recherche d'une maîtrise des coûts dans un environnement régulé.
Années 1980	Logistique	Sélection des opérateurs et politique d'achats dans un environnement international libéralisé.
Années 1990	<i>Supply Chain Management</i>	Prise en compte de l'ensemble des coûts et du processus de production, transport et distribution avec ingénierie des flux et consolidation des process.

Donc, le Supply Chain Management est issu de la logistique ; il a les mêmes objectifs, mais réévalués à la lumière de la stratégie de l'entreprise ou du groupe.

2.2. L'intégration horizontale des fonctions de l'entreprise

a. La globalisation de la gestion d'entreprise

► L'analyse du fonctionnement de l'entreprise

Dans les années 1980, les difficultés connues par les entreprises les ont poussées à réfléchir sur leur fonctionnement. C'est de toute évidence en apprenant à connaître la nature de leurs flux et leurs méthodes de travail que les décideurs ont pu savoir ce qui était bon ou pas pour leur entreprise et ainsi, adopter les solutions adéquates.

Michael Porter, chercheur universitaire américain, a modélisé la structure générale d'une entreprise industrielle type, suivant un modèle ABC/ABM pour découvrir quel en était le fonctionnement. Ceci l'a amené à différencier plusieurs activités.

La chaîne de valeur, représentée ci-dessous, schématise l'imbrication de ces activités créatrices de valeur, en distinguant les activités principales (logistique interne, production, logistique externe, commercialisation et vente, services) des activités de soutien (approvisionnements, développement technologique, gestion des ressources humaines et infrastructures de la firme).