

## La mutualisation des approvisionnements : une piste pour améliorer la compétitivité des PME et du commerce indépendant

La CCIR a l'ambition de revitaliser le « commerce de proximité ». La nécessité de trouver des pistes innovantes de restauration de la compétitivité est également au cœur des préoccupations de nombreuses TPE/PME. Quelle que soit l'activité de ces entités économiques, il existe une piste commune de réduction de coûts dans le domaine de la gestion des approvisionnements.

De nombreuses études ont déjà montré que le commerce de proximité souffrait de plus en plus de son manque de compétitivité face à l'offre des hypermarchés et grandes surfaces de distribution qui sont apparus à la Réunion il y a bientôt 25 ans. En outre, son avenir est d'autant plus menacé que nous assistons à un retour à la proximité des GMS dans les centres-villes de métropole : City Market (Carrefour), Daily Monop (Monoprix), Intermarché Express (Intermarché), Vival (Casino), Le commerce de proximité indépendant a donc plus que jamais intérêt à améliorer sa compétitivité pour augmenter sa rentabilité. Parmi les axes d'amélioration envisageables, une évolution drastique de leur mode d'approvisionnement pourrait donner d'excellents résultats.

Si le commerce de proximité souhaite augmenter ses marges, il doit faire des économies d'échelle sur le coût de revient complet de ses produits, et donc penser à mutualiser ses approvisionnements et ses opérations logistiques. Il en est de même pour les TPE/PME dont, notamment, les artisans font partie. La situation de départ est généralement : « *chacun pour soi* ». L'étape classique suivante est : le groupement d'achats. On se regroupe autour d'une « *centrale d'achats* » pour créer un effet volume et obtenir des « *remises pour quantités* ».

Ceci est nécessaire mais pas suffisant ! En plus d'une réduction du prix d'achat des marchandises, il est également nécessaire de réduire les coûts d'approvisionnement et de stockage des marchandises par une évolution des méthodes de gestion et une logistique innovante.

Il s'agit donc de concevoir pour les commerces de proximité - et autres activités indépendantes - un concept de gestion de l'approvisionnement innovant et simple à mettre en œuvre pour obtenir la diminution significative du coût global des Produits rendu magasin.



Jean-Marie Bomy CFPIM – CSCP de Smart Inventory Management

### Quelle base de réflexion ?

Une réduction drastique des coûts d'approche et de stockage des produits achetés hors de la région n'est possible qu'en changeant de mode d'approvisionnement. La solution classique « *centrale d'achats* » comme mentionné ci-dessus n'est pas suffisante et peut même, dans certains cas, être contre-productive. L'approvisionnement de grosses quantités pour obtenir des prix réduits peut conduire à des coûts de stockage (qui incluent les coûts de dépréciation des articles périmés ou obsolètes) élevés. La plupart du temps, le taux de possession des stocks n'est pas connu des gestionnaires ; donc pas pris en compte dans le raisonnement économique. Il a déjà été mentionné dans ces colonnes que le taux de possession est le rapport coût de stockage annuel sur valeur moyenne du stock. Les calculs faits dans différentes entreprises de La Réunion font ressortir ce taux à un minimum de 25 % par an en stockage traditionnel (stock « *sec* »). Ce qui

signifie qu'un article stocké coûte, au minimum, 2 % de sa valeur par mois de présence en stock ! Intégrer le coût de stockage dans le raisonnement économique aide à comprendre qu'il vaut mieux s'orienter vers un système d'approvisionnement qui « *appelle* » plus fréquemment des quantités plus petites de produits. C'est alors qu'apparaît l'intérêt de dissocier achat et approvisionnement.

### Dissocier achat et approvisionnement

Le premier objectif de la fonction Achats est de localiser la meilleure source d'approvisionnement pour un article ou une famille d'articles. Si l'on comprend aisément qu'acheter en grandes quantités a un impact positif sur le prix d'achat, il n'est pas, pour autant, obligatoire d'approvisionner en grande quantité. Nous ne développerons pas ici le processus de « *sourcing* » et de contractualisation avec le fournisseur qui relève des Achats pour nous concentrer sur le processus d'approvisonne-

ment. Nous partons du principe que la fonction Achats a négocié un « *contrat-cadre* » et obtenu les meilleurs prix contre un engagement pour des volumes sur un an. Elle aura même pu établir des « *commandes ouvertes* » qui serviront de cadre à l'approvisionnement qui suivra.

## Principes d'approvisionnement performant

L'approvisionnement de chaque point de consommation des produits peut se faire de deux façons principales :

- Directement : dans ce cas, le seul point de stockage est au lieu de consommation.
- Indirectement : l'approvisionnement passe par une plateforme de distribution et, dans ce cas, on trouvera les produits dans deux lieux de stockage ; le stock le plus important se trouvant sur la plateforme.

Quelle que soit la nature du lieu de stockage, on cherche à approvisionner la plus petite quantité possible en multipliant les « *appels de livraison* » sous couvert de la « *commande ouverte* ». Cette façon de procéder produit deux résultats positifs : réduction du niveau moyen des stocks et diminution des risques de ruptures longues du fait de l'augmentation de la fréquence des réceptions. En vertu du principe 2 mentionné ci-dessus, la règle du plus gros conteneur complet – mono-produit – n'est pas forcément la plus économique. Plutôt que de recevoir quatre conteneurs complets chargés chacun d'un produit différent une fois par mois, il vaut mieux un conteneur complet chargé des quatre produits différents une fois par semaine.

Le stock moyen est divisé par quatre et le risque maximum de rupture, pour chaque article, est limité à une semaine ; avec un coût de fret identique. Le déclenchement d'un approvisionnement (appel de livraison) se fait selon la logique « *flux tiré par la demande réelle* » où l'on appelle demande réelle une commande « *client* » et le remplacement des produits consommés dans un stock. Ce qui signifie que l'on n'approvisionne pas selon des prévisions de consommation ; ces prévisions auront servi, au préalable, à dimensionner le stock.

## Méthode d'exploitation

- Définition de la « *politique Stocks* » :

Il y a quatre situations possibles pour les articles faisant partie de la liste d'approvisionnement :

- Les articles non détenus en stock : le client

final peut supporter le délai total d'approvisionnement.

- Les articles détenus en stock au point de consommation seulement.
- Les articles détenus en stock central (plateforme de distribution) seulement.
- Les articles détenus en stock aux deux endroits.

- La consolidation des prévisions de besoins de chaque lieu de consommation et le dimensionnement des stocks (la méthode de calcul de dimensionnement des stocks a été publiée dans ces colonnes lors d'éditions précédentes).

- Ils nécessitent la collecte, au jour le jour, des besoins réels exprimés par les détaillants.

Selon les situations décrites au point 1, il s'agira :

- De commandes à grouper et à passer directement chez le fournisseur (première et deuxième situation). De fait, ces commandes seront traitées selon la technique du « *cross docking* ». Cette technique est un facteur de réduction de coûts notoire.

- D'approvisionnement d'un article destiné directement à un client final (situation 3)

- De réapprovisionnement du stock détaillant à partir de la plateforme (situation 4 qui est la situation dominante aujourd'hui ; et qui est la plus coûteuse !)

- Cumul des différents besoins fermes générés par demandes ci-dessus et déclenchement de l'approvisionnement. Chaque fois que le cumul (mix produits provenant d'un même fournisseur ou d'une même zone géographique d'approvisionnement) atteint la taille de lot d'approvisionnement définie par la taille d'un conteneur, on lance l'appel de livraison correspondant pour empoter et charger le conteneur sur le premier navire en partance.

- Réception et distribution des produits. Le dépotage du conteneur génère des livraisons directes pour les articles en « *cross docking* » et une mise en stock central pour le reste.

## Moyens à mettre en œuvre

Il s'agit principalement de créer une entité de gestion et de stockage centrale chargée de mettre en œuvre les cinq points de la méthode ci-dessus. Il est nécessaire que cette entité soit sous la responsabilité d'un professionnel du « *Supply Chain Management* ». L'exploitation de cette méthode se base en effet sur une approche assez différente des pratiques courantes. La connaissance des « *bonnes pratiques* » actuelles en matière de Performance Flux est primordiale.

Elle porte, en particulier, sur les thèmes suivants :

- Gestion de la demande. - Politique stocks évoluée.
- Dimensionnement dynamique des stocks
- Politique achats en partenariat.
- Approvisionnement en « *flux tiré* ».
- Cross docking.

Une telle entité, une fois mise sur les rails (gros travail d'initialisation à prévoir) et bien équipée en système d'information, peut tourner avec une à deux personnes à temps plein. Il existe sur le territoire de la Réunion un ou deux prestataires qui sont en mesure d'accueillir une telle entité et de fournir les locaux, le personnel en charge du flux physique (manutention/stockage) et même le système d'information. La sagesse recommande de faire un minimum d'investissement pendant une phase test qui peut durer un à deux ans.

## Résumé et conclusion

La formule « *centrale d'achats* » traditionnelle avec plateforme de distribution servant les points de consommation donne des résultats insuffisants. Une révision profonde des méthodes d'approvisionnement des points de consommation est particulièrement recommandée pour restaurer ou améliorer la compétitivité des acteurs indépendants. La logique à suivre est l'accélération de la vitesse d'écoulement des produits : éviter les points anti-flux notoires que sont les stocks qui, par ailleurs, coûtent cher et n'empêchent pas les ruptures en mode de gestion courante. Une étape pré-requis importante consiste à connaître les coûts de stockage (la plupart du temps, ils sont à établir) et d'en tenir compte pour que le raisonnement économique soit complet. Cette nouvelle approche conduira vers un approvisionnement par quantités réduites, à une fréquence plus élevée, piloté par la consommation réelle. Et ceci sera d'autant plus possible que l'on mutualisera les besoins du plus grand nombre de détaillants. Une solide entité de coordination doit être créée pour orchestrer ce nouveau mode de gestion des flux. La forme juridique, qui peut aller de la coopérative au GIE, en passant par d'autres statuts, importe moins que le nécessaire professionnalisme des opérateurs désignés. Une compétence élevée en matière de gestion globale des approvisionnements (Supply Chain Management), est requise pour obtenir le degré d'innovation indispensable à la réussite de ce type de projet.

Jean Marie Bomy - CFPIM – CSCP  
Smart Inventory Management