

## COMMENT CONTRIBUER A LA COMPETITIVITE ET AU DEVELOPPEMENT DES PME A L'AIDE DES CONCEPTS PROMUS PAR L'APICS ?

Thierry JOUENNE\*, CFPIM

---

Résumé. - La logistique est une arme stratégique à fort impact sur le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise. Son rôle consiste à cadencer les flux au rythme de la demande à satisfaire de telle manière que l'entreprise ne manque aucune vente et ne supporte aucun stock inutile tout en optimisant les ressources de production et de distribution. Bien comprise et déployée avec succès dans les grandes entreprises, cette fonction reste méconnue et sous-exploitée par les PME faute de compréhension des enjeux et des défis à relever. Spécialement conçu pour les PME de 20 à 250 salariés, le référentiel Supply Chain Master a pour objectif d'identifier les forces et faiblesses logistiques et de renforcer les maillons faibles. Il est à la fois un guide pédagogique intégrant les concepts fondamentaux de Supply Chain Management promus par l'APICS et une grille de maturité logistique tournée vers l'action. Sa mise en œuvre est le point de départ de l'amélioration des performances des PME.

Mots-clés : Logistique, Chaîne intégrée, Référentiel logistique, Grille de maturité logistique, Amélioration des performances, Compétitivité et Développement des PME.

---

\* Après un parcours de 12 ans en R&D et en organisation industrielle et logistique en France, en Europe du Nord et aux USA (Saint-Louis, Décathlon, GS1 France, Transora, sociétés de conseil et de presse), Thierry Jouenne est professeur associé de logistique au Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris (CNAM Paris) et directeur associé du cabinet Supply Chain Masters®. Son objectif est de relever ensemble le défi logistique des PME.

## 1. Introduction

La France peut être fière de ses fleurons industriels qui comptent parmi les entreprises les plus dynamiques et les plus innovantes au monde. En revanche, elle manque de moyennes cylindrées hypercompétitives parmi les PME dont les performances, selon le rapport du Conseil d'Analyse Economique (CAE), sont inférieures d'un tiers à celles observées en Allemagne, en Angleterre et aux Etats-Unis. Le CAE évalue à 10.000 le manque de PME de 300 salariés en France. Le problème est qu'elles stagnent le plus souvent à 50-75 salariés ou sont rachetées par des groupes plus importants faute d'avoir les moyens de se développer. Les enjeux en termes d'emploi et de développement des territoires sont considérables. Parmi les pistes d'action, en complément des dispositifs financiers prévus par Oséo ou France Investissement, figure un puissant levier de croissance et de productivité généralement sous-exploité par les PME : la logistique. Elevée au rang de compétence distinctive à fort potentiel concurrentiel, la logistique est au cœur de la stratégie des entreprises leaders telles que Wal-Mart, Zara ou Dell. Sans logistique efficace, aucune chance de développer ses ventes ! A l'heure de la mondialisation et de l'hyperconcurrence, une logistique sous-performante a pour conséquence de disqualifier l'entreprise vis-à-vis de ses clients et de l'affaiblir sur son marché. Le défi logistique des PME est grand tant cette discipline de gestion y est encore peu développée. Pour les aider à combler leur retard, les concepts de management industriel et logistique promus par l'APICS ont commencé à faire leur entrée dans les PME. Ils utilisent le référentiel Supply Chain Master comme catalyseur de leur percée dans le monde des PME.

## 2. La logistique, fonction stratégique

La logistique s'étend de bout en bout de la chaîne de valeur où son rôle consiste à relier les deux pôles de l'économie en synchronisant efficacement et à moindre coût la chaîne de l'offre avec la demande réelle des consommateurs, aussi complexe, incertaine et fluctuante soit-elle. Bien orchestrée, elle permet non seulement d'aller **plus vite**, mais aussi de faire **moins cher** et **mieux** que la concurrence :

- ⇒ Plus vite en réduisant les délais et en éliminant les activités inutiles qui entravent la circulation des flux ;
- ⇒ Moins cher en réduisant les stocks, les coûts d'exploitation et les coûts de structure qui alourdissent la chaîne logistique ;
- ⇒ Mieux en offrant des services à valeur ajoutée aux clients (personnalisation des produits, réactivité à la demande, traçabilité des flux, suivi de commande via Internet, réduction des émissions de gaz à effet de serre, etc.).

Faisant le lien entre l'offre et la demande, elle contribue à offrir aux consommateurs des produits et des services variés, moins chers et toujours disponibles par la maîtrise de leviers tels que :

- ⇒ L'amélioration de la visibilité de la demande ;
- ⇒ La synchronisation de la production et de la distribution avec la demande réelle ;
- ⇒ L'optimisation des ressources industrielles et logistiques à l'aide de techniques de massification, de mutualisation et de collaboration interentreprises ;
- ⇒ La maîtrise des risques de la chaîne logistique...

La maîtrise des leviers logistiques est le garant d'un service client optimum (sans rupture aux meilleures conditions économiques et environnementales). Elle nécessite l'articulation d'une structure, d'une organisation, de processus et de systèmes d'information transverses et intégrés. Mais la mise en œuvre d'une logistique à réaction rapide est complexe et fait intervenir différentes méthodes de gestion et technologies de l'information et de la communication.

### **3. Le référentiel Supply Chain Master, guide pédagogique et grille de maturité logistique**

Pour aider les PME à adopter les fondamentaux de la logistique moderne, l'idée d'un référentiel commun – spécialement conçu pour les entreprises de 20 à 250 salariés – s'est imposée. Etabli en 2007-2008 par un comité d'experts Supply Chain issus des métiers de l'industrie, de la distribution, du transport et de la recherche en sciences de gestion, le référentiel SCM / PME couvre l'ensemble des fonctionnalités de la logistique au service de la compétitivité des PME. Il intègre les standards, normes, concepts et bonnes pratiques logistiques développés par les organismes nationaux et internationaux tels que AFNOR, APICS, ECR, GS1, GCI, ISO, OLIVER WIGHT INTERNATIONAL, Supply Chain Council, VICS, etc.

Symbolisé par la Roue de la Supply Chain, il se compose de 25 modules clés concourant à la mise en œuvre d'une organisation logistique intégrée, efficace et transversale communiquant avec l'ensemble des acteurs de la Supply Chain.

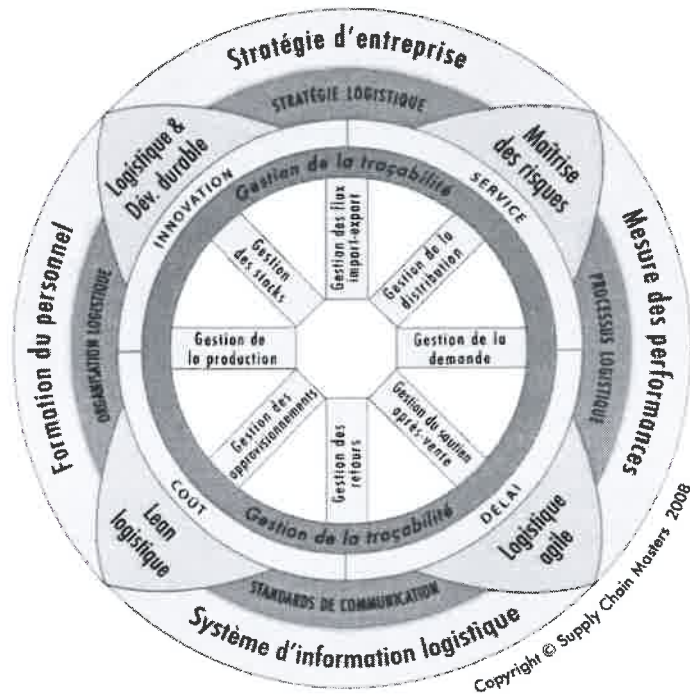


Figure 1 : La roue de la Supply Chain.

Les modules liés à la structure du système logistique (cf. figure 1) se situent aux quatre points cardinaux de la roue : la stratégie au nord, l'organisation et le développement des compétences logistiques à gauche, le processus et la mesure des performances logistiques à droite et le système d'information et les standards de communication à la base.

Au centre de la roue figurent les rayons de la logistique où chacun représente une composante fonctionnelle et opérationnelle du processus logistique :

- ⇒ La gestion de la demande
- ⇒ La gestion de la distribution
- ⇒ La gestion des flux import-export
- ⇒ La gestion des stocks
- ⇒ La gestion de production
- ⇒ La gestion des approvisionnements

- ⇒ La gestion des retours
- ⇒ La gestion du soutien après-vente
- ⇒ La gestion de la traçabilité

Le choix des activités n'est pas dû au hasard. Il se base sur les étapes du processus logistique défini par le fascicule de documentation AFNOR FD X50-604. Pour la maîtrise des activités du processus logistique, les principes fondamentaux de l'amélioration continue sont appliqués. En effet, chaque module est construit selon une logique PDCA (Plan, Do, Check, Act ou roue de Deming). Dans ce cercle vertueux, les concepts de gestion industrielle et logistique promus par l'APICS ont été incorporés depuis la planification industrielle et commerciale (PIC) jusqu'à l'ordonnancement de la production, en passant par les stades intermédiaires d'élaboration des prévisions de vente, de calcul des besoins de stock et de distribution (DRP), de production et d'approvisionnement (MRP-2) sans oublier les différentes techniques de gestion des flux (flux poussé, flux tiré, Juste-à-Temps, différenciation retardée, etc.).

	<b>PLAN</b>	<b>DO</b>	<b>CHECK - ACT</b>
<b>Gestion de la demande</b>	Prévisions de vente	Gestion des commandes clients	Maîtrise de la demande
<b>Gestion de la distribution</b>	Sélection des transporteurs et organisation du transport Planification de la distribution	Préparation des commandes clients	Maîtrise des opérations de distribution
<b>Gestion des stocks</b>	Implantation des entrepôts et organisation du stockage	Gestion des stocks	Maîtrise des stocks
<b>Gestion de la production</b>	Planification de la production	Ordonnancement et suivi de la production	Maîtrise de la production
<b>Gestion des approvisionnements</b>	Sélection des fournisseurs et des prestataires Planification des approvisionnements	Gestion des approvisionnements	Maîtrise des approvisionnements

Figure 2 : Classification des concepts de l'APICS selon une logique PDCA.

Offrant une vision complète du pilotage des flux dans le cadre de l'entreprise étendue, le référentiel SCM / PME intègre dans la Roue de la Supply Chain les principes fondamentaux des sciences de gestion en interaction les uns avec les autres, ainsi que les dernières innovations en matière de collaboration logistique pour les entreprises les plus avancées.

En périphérie, se répartissent les quatre composantes clés de l'avantage concurrentiel également prônées par l'APICS, à savoir : la gestion stratégique de l'innovation, du service client, des délais et des coûts, ainsi que les leviers essentiels de l'efficacité, de l'agilité, de la maîtrise des risques et du développement durable.

Répondant aux besoins de montée en gamme et d'alignement des PME sur les modèles utilisés par les grandes entreprises, le référentiel SCM constitue à la fois un guide pédagogique pour aider les petites et moyennes entreprises à comprendre les enjeux et le fonctionnement de la Supply Chain et une grille de maturité pour évaluer leurs forces et faiblesses logistiques sur une échelle de 0 à 4.

Les indices 0, 1, 2, 3 et 4 décrivent cinq degrés de maturité logistique depuis l'absence de structure logistique (0 : logistique non formalisée) jusqu'au stade avancé de la logistique collaborative (Supply Chain 4 étoiles) en passant par les étapes intermédiaires de logistique fragmentée (Supply Chain 1\*), d'excellence interne (Supply Chain 2\*) et d'intégration externe (Supply Chain 3\*).

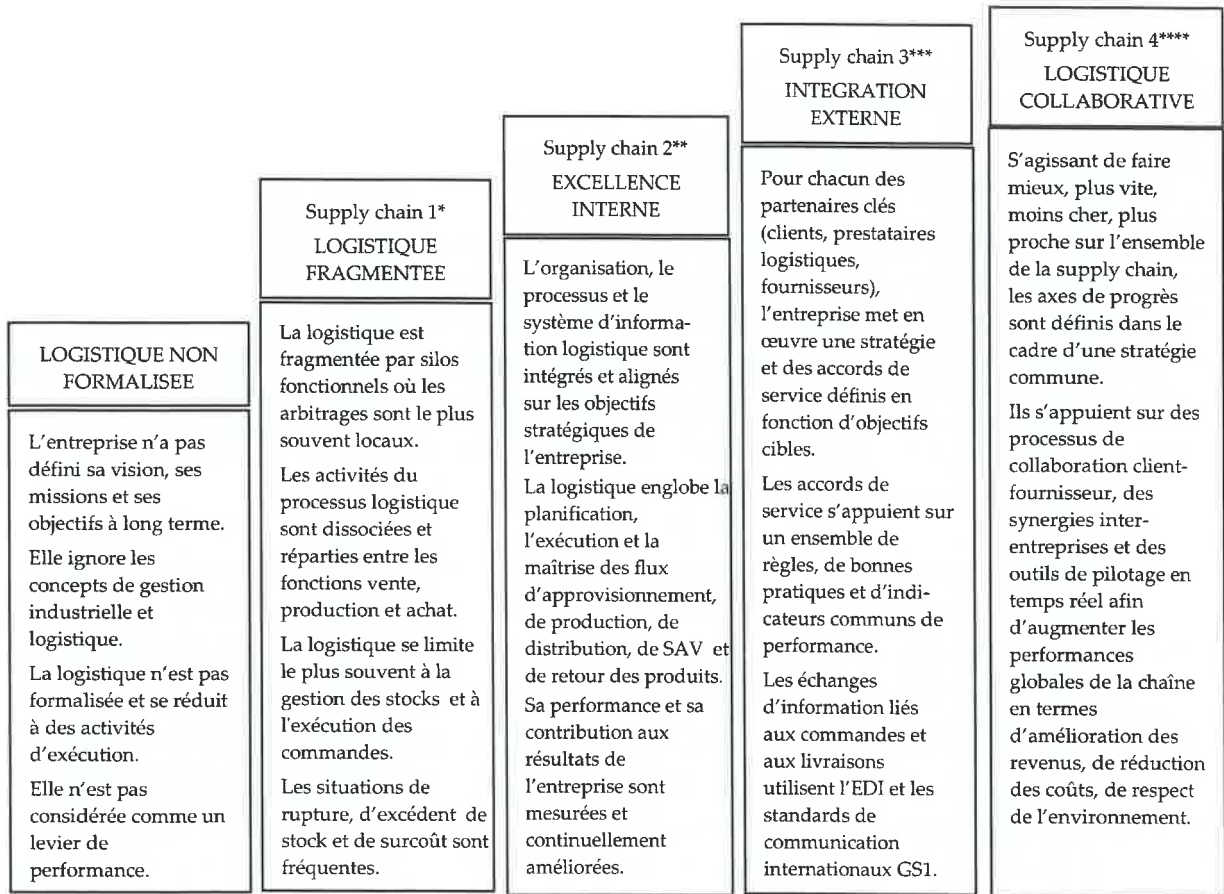


Figure 3 : Echelle de maturité logistique.

Cette échelle quantitative permet de mesurer objectivement la maturité logistique de l'entreprise selon la qualité et la nature de son organisation, de ses pratiques, de ses modes de gestion, de ses outils et de ses systèmes d'information et de communication.

#### 4. Retour d'expérience

Selon les relevés de maturité effectués à l'aide du référentiel Supply Chain Master, on constate que les PME de moins de 75 personnes ne possèdent généralement pas de responsable logistique ou Supply Chain manager en charge du pilotage et de la synchronisation des flux sur l'ensemble du cycle de vie du produit – depuis les premières études en phase de conception jusqu'au retrait du produit après avoir été lancé, fabriqué, distribué, vendu et maintenu. Le système d'information est généralement fragmenté en plusieurs applications hétérogènes où, par exemple, les prévisions sont réalisées sur un tableur, les commandes sont reçues via EDI sur un module de gestion commerciale séparé (une grande partie de commandes est en parallèle

reçue par fax et saisie manuellement dans le système), les besoins de production sont calculés à l'aide d'un tableur ou d'un logiciel de GPAO, le tout étant non intégré et réparti entre les fonctions ventes, production et achats. En résultante, même si l'entreprise utilise certains outils de gestion, ceux-ci ne sont pas reliés et encore moins pilotés de façon efficace dans le cadre d'une vision globale. Cette situation caractérise typiquement une logistique fragmentée où l'organisation, le processus et le système d'information sont dissociés et ne permettent pas de livrer des commandes parfaites à plus de 95 % au moindre coût. Les ventes perdues occasionnent un manque à gagner important et des surcoûts de stock, de personnel, d'immobilisation machine et de livraison express pour tenter de rattraper les retards. La note de maturité logistique correspondante se situe entre 1 et 1,5 / 4. Faute de logistique intégrée et efficace, en plus des pertes occasionnées, ce score insuffisant révèle un manque de dynamisme et de capacité à se développer tant sur le marché national qu'à l'export.

A contrario, les entreprises dotées d'une logistique intégrée dont le pilotage est centralisé sous la responsabilité d'un-e Supply Chain manager appliquant les concepts de l'APICS bénéficient d'un avantage concurrentiel indéniable de par leur capacité à livrer leurs clients dans le respect des engagements contractés tout en étant rentables. Statistiquement, leurs scores sont supérieurs à 2 (Supply Chain 2, 3 voire 4 étoiles) et leurs performances opérationnelles sont proches de l'excellence. Selon les analyses effectuées, ces entreprises comptent généralement plus de 150 salariés.

Ces exemples montrent que la mesure de la maturité logistique est un puissant révélateur des carences et des atouts des organisations à partir desquels nombre de constats et de propositions d'amélioration peuvent être effectués. Alors qu'il semble que la maturité logistique soit fonction de la taille de l'entreprise, nos analyses montrent qu'elle est davantage liée à la présence ou non d'un-e Supply Chain manager capable de mettre en place et d'actionner les concepts de management des ressources industrielles et logistiques. L'embauche d'un-e Supply Chain manager doit donc intervenir plus tôt comme l'ont compris les PME de moins de 100 salariés, encore peu nombreuses, dont les ventes en forte croissance sont boostées par une logistique performante.

## 5. Conclusion

D'abord utilisés par les grandes entreprises, les concepts de l'APICS peuvent s'appliquer à toutes les PME de 20 à 250 salariés. Universels, ils sont structurants et vecteurs de croissance. Mais force est de constater que leur utilisation reste marginale dans les PME dont le cloisonnement et le manque d'ouverture ne favorisent pas leur intégration. Pour sensibiliser les PME à l'importance stratégique de la logistique (au sens du pilotage et de la synchronisation des



flux) et les aider à intégrer une fonction logistique efficace, le référentiel Supply Chain Master agit comme un révélateur des forces et faiblesses et un moteur de progrès. Tournés vers l'action, il permet – en moins d'une journée – de prendre le pouls de l'entreprise et d'établir un plan d'action approprié pour renforcer les maillons faibles. Renfermant l'ensemble des bonnes pratiques industrielles et logistiques et aligné sur les référentiels Supply Chain utilisés par les grands groupes, il permet aux PME de se situer par rapport aux exigences des donneurs d'ordres, d'identifier des axes de progrès et de s'améliorer individuellement, conjointement et collectivement. Permettant des mesures comparatives au cours du temps et entre entreprises (benchmarking), il représente également une source d'émulation capable d'entraîner les PME sur la voie de l'excellence et de les aider à surmonter le cap critique des 50-75 salariés pour que la croissance ne s'arrête pas.