

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

Thierry Jouenne*, CFPIM

Résumé : La logistique est une arme stratégique influant directement sur les résultats financiers de l'entreprise. Son rôle consiste à piloter et coordonner la chaîne de l'offre en fonction des objectifs de service client aux meilleures conditions économiques et de développement durable. Bien comprise et déployée avec succès dans les grandes entreprises, cette fonction reste cependant méconnue et sous-exploitée dans les PME. Spécialement conçu pour les entreprises de 20 à 250 salariés, le référentiel Supply Chain Master a pour objectif d'identifier les forces et faiblesses logistiques des PME et de renforcer les maillons faibles. Il est à la fois un guide pédagogique intégrant les concepts fondamentaux de Supply Chain Management promu 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.

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 compétitives parmi les PME dont les performances – selon le rapport du Conseil d'Analyse Economique (CAE) – sont inférieures d'un tiers à celles des PME allemandes, anglaises ou américaines. Le CAE évalue par ailleurs 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

* Professeur associé au Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris - thierry.jouenne@cnam.fr

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 dans les entreprises leaders telles que Wal-Mart, Zara, Dell ou Amazon, la logistique est éminemment stratégique. Sans logistique efficace, aucune chance de développer ses ventes ! A l'heure de la mondialisation et de l'hyper concurrence, une logistique sous-performante a pour conséquence de disqualifier l'entreprise auprès de ses clients et de l'affaiblir sur son marché. Le défi logistique des PME est grand tant cette discipline 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 stocks et des ressources industrielles et logistiques à l'aide de techniques de massification, de mutualisation et de collaboration interentreprises ;
- La maîtrise des risques dans la chaîne logistique.

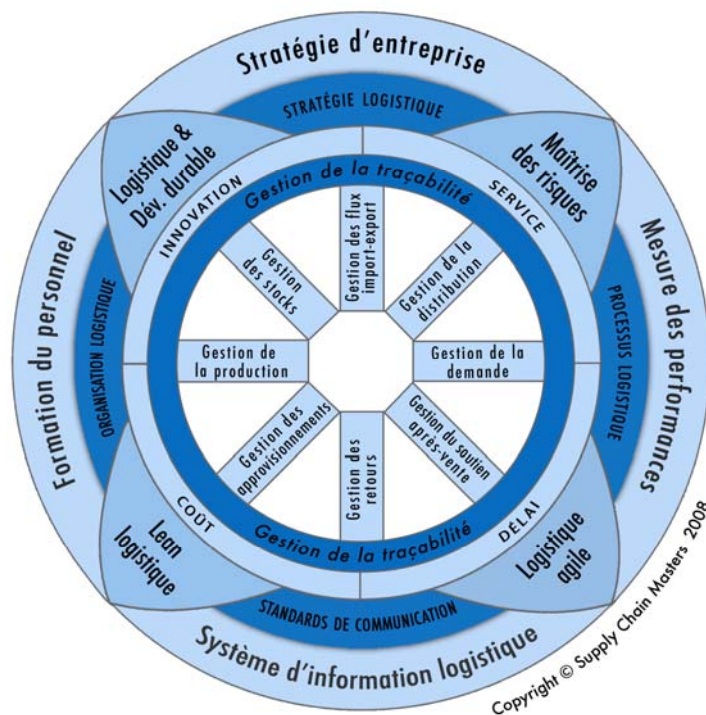
La maîtrise des leviers logistiques est le garant d'un service client optimum (sans rupture ni surstock aux meilleures conditions économiques). Elle nécessite l'articulation d'une structure, d'une organisation, d'un processus et de systèmes d'information transverses et intégrés. Mais la mise en œuvre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

3. Le référentiel Supply Chain Master, socle commun de connaissance et grille de maturité logistique

Pour aider les PME à adopter les fondamentaux de la logistique moderne, le développement d'un référentiel Supply Chain adapté aux entreprises de 20 à 250 salariés s'est imposé. Jusqu'alors inexistant, ce socle commun de connaissance et d'évaluation logistique a vu le jour en 2008 suite aux travaux d'un comité d'experts issus des métiers de l'industrie, de la distribution, du transport et de la recherche en sciences de gestion. Dénommé « Référentiel Supply Chain Master pour les PME ou Référentiel SCM / PME », le référentiel couvre l'ensemble des fonctionnalités de la logistique au service de la compétitivité des PME. Compatible avec les référentiels utilisés par les grands groupes, il intègre également 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 Companies, Supply Chain Council, VICS, etc.

Symbolisé par la **Roue de la Supply Chain** (cf. figure 1), 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 : Roue de la Supply Chain



Roue interactive accessible sur le site : www.supplychain-masters.fr

Son design en forme de roue se veut original et mnémotechnique. Les modules liés à la structure du système logistique 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 :

1. La gestion de la demande
2. La gestion de la distribution
3. La gestion des flux import-export
4. La gestion des stocks
5. La gestion de production
6. La gestion des approvisionnements
7. La gestion des retours
8. La gestion du soutien après-vente
9. La gestion de la traçabilité

Le choix des activités n'est pas dû au hasard. Il se base sur les étapes successives du processus logistique défini par le fascicule de documentation AFNOR FD X50-604. Leur définition s'appuie également sur les principes de Management de la Qualité tels que la Roue de Deming ou PDCA (Plan, Do, Check, Act) pour l'amélioration continue du processus logistique.

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

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

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, de production (MRP-2) et de distribution (DRP) sans oublier les différentes techniques de gestion des flux (flux poussé, flux tiré, Juste-à-Temps, différenciation retardée, etc.).

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 sur une échelle de 0 à 4.

Les indices 0, 1, 2, 3 et 4 (cf. figure 3) 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 – retranscrite au niveau de chacun des 25 modules Supply Chain – 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

Sur la base des audits 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. De plus, le système d'information est généralement fragmenté en plusieurs applications hétérogènes où, par exemple, les prévisions sont réalisées sur un tableur (quand elles existent !), les commandes sont partiellement reçues via EDI dans un module de gestion commerciale séparé (une grande partie des commandes est en parallèle transmise par fax et saisie manuellement dans le système), les besoins de production sont calculés à l'aide d'un tableur ou d'une 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 généralement pas reliés ni orchestrés pour assurer la coordination et la continuité des flux.

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 99 % au moindre coût. Les ventes perdues occasionnent un manque à gagner préjudiciable et des surcoûts importants de stock, de personnel, d'immobilisation machine et de livraison express pour tenter de rattraper les retards. Finalement, la note de maturité logistique 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 de développement 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 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.

Ce premier constat montre que la mesure de la maturité logistique est un puissant révélateur des carences et des atouts des organisations à partir desquels des propositions d'amélioration peuvent être effectuées. 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 entrave le développement. 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. Tourné 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 *best practices* 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 les entreprises (benchmarking), il représente également une source d'émulation capable d'entraîner les PME sur la voie de l'excellence et d'aider les plus ambitieuses à surmonter le cap critique des 50-75 salariés pour que la croissance ne s'arrête pas.

Note sur l'auteur :

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 CNAM Paris et directeur associé du cabinet Supply Chain Masters®. Son objectif est de relever ensemble le défi logistique des PME.