

**Un plan d'action pour la satisfaction des  
clients ou  
plaidoyer pour une logistique globale**

*Louis Marie POULIQUEN - Directeur  
NMPP*

Suite de l'article paru dans le n°3 1992 de cette revue et intitulé :  
Management du changement par les plans d'action.

Ainsi que nous l'avons fait apparaître dans un article précédent, la mise en adéquation de l'entreprise avec son environnement n'est pas à la portée d'un système taylorien.

Un plan d'actions s'impose visant à promouvoir l'intérêt du client donc l'intérêt général de l'entreprise face aux intérêts particuliers.

### **CAR, QUI N'A PAS SON OPTIMUM LOCAL ?**

Les acteurs de la production, le regard rivé sur les graphiques d'évolution des coûts unitaires de fabrication sont tentés de mettre en oeuvre les actions dont les résultats orienteront les courbes dans le sens désiré, à savoir :

- Allongement des séries de lancement afin de mieux amortir les coûts de reconfiguration des ateliers et lignes de fabrication.  
Parallèlement, le niveau des "en-cours" monte, ainsi que celui des stocks de produits finis. Paradoxalement certains délais s'allongent car ce qui est disponible en stock n'est pas obligatoirement ce dont on va avoir besoin.
- Regroupement de produits de même famille entraînant une fabrication anticipée de certains d'entre eux.  
Le résultat est identique à celui évoqué précédemment.  
Fabrication anticipée de composants dans une période de sous-charge afin d'éviter la chute des ratios.  
Cette attitude porte en germe l'augmentation des "en-cours" et le risque d'obsolescence des articles fabriqués.
- Propension à ne pas arrêter une ligne de production en cas de détection d'un problème de qualité, mais à admettre un certain taux de rebuts, ce qui, rappelons-le, a été l'un des traits dominants de l'époque taylorienne.
- Propension à ne pas effectuer de maintenance préventive.  
Ces comportements, qui satisfont pleinement aux ratios de production grâce à la complicité d'une comptabilité analytique aujourd'hui inadaptée, ont des effets pervers sur l'ensemble de l'entreprise.

Les financiers ont eux en point de mire le niveau des charges financières et envisageraient :

- Une entreprise sans stocks, et, corollaire, sans magasins.
- Des délais de paiement des fournisseurs les plus longs possibles pour des prix tirés au maximum.
- L'hébergement des stocks, si ceux-ci sont nécessaires, par les fournisseurs eux-mêmes.
- Des délais de paiement par les clients les plus courts possibles.

Certains de ces comportements qui semblent satisfaire aux critères d'une bonne gestion ont des effets induits désastreux sur l'efficacité de l'entreprise dans l'environnement que nous connaissons.

Les hommes de la qualité exigent des produits répondant parfaitement aux spécifications qu'ils ont énoncées ; des produits de qualité donc... mais de quelle qualité s'agit-il ? de la leur, ou de celle du client, et de quel client ?

Le concept de qualité, subjectif et relatif, ne peut s'appréhender hors d'une démarche de type analyse de la valeur.

La qualité tient aussi à l'utilité et à l'attrait pour le consommateur, dès lors elle n'est plus seulement l'affaire des producteurs ou des contrôleurs.

Sur le plan de la gestion, les hommes de la qualité souhaitent, comme les producteurs, des séries longues réduisant ainsi les périodes d'instabilité des processus liées à toute reconfiguration des lignes ou ateliers. Pour les mêmes raisons ils préfèrent, en provenance des fournisseurs, des livraisons importantes, aux multiples livraisons atomisées.

Les hommes des bureaux d'études ont eu pendant bien longtemps une forte propension à développer des systèmes sans intégrer totalement les implications tant au niveau des coûts de fabrication qu'à celui des facilités à respecter les spécifications de la qualité.

Dans le domaine de la conception des composants on a vu bien souvent

proliférer des pièces nouvelles là où une pièce existante ou légèrement modifiée aurait convenu.

Cette pratique a pour corollaire l'augmentation des stocks, l'allongement des délais de fabrication, la complexification du système industriel. Il est bien entendu que le domaine des études techniques a connu des évolutions, mais les résultats remarquables générés par l'application des techniques de "technologies de groupe" confirment, s'il en était besoin, que le potentiel de progrès est loin d'être épuisé. L'innovation elle-même, vise-t-elle toujours à satisfaire la fonction d'utilité au sens de l'analyse de la valeur, ou plus souvent un goût compréhensible pour les beaux développements techniques ?

Les acheteurs, afin de négocier les prix les plus bas et de réduire les charges de fonctionnement de leurs services, sont tentés de passer des commandes importantes et, toujours pour les mêmes raisons, d'éviter les livraisons réduites et multiples. Les spécifications draconiennes des "services Qualité" sont fréquemment perçues comme une entrave à l'obtention de prix intéressants.

Les commerciaux voudraient des stocks importants leur permettant de proposer aux clients des délais courts et de ne pas manquer des ventes.

#### **MAIS QUI EST EN CHARGE DE L'OPTIMUM GENERAL ?**

On le voit, l'entreprise est une somme d'intérêts divergents et même souvent contradictoires .

L'optimum local de chaque responsable entre en collision avec celui des autres. De ces chocs naît un état pour l'entreprise qui n'est certainement pas l'optimum et personne n'y trouve son compte, car chacun, oeuvrant dans l'intérêt de son service, croit oeuvrer dans l'intérêt général.

Rappelons que l'intérêt de l'entreprise est bien plus que la satisfaction de la clientèle, la mise en adéquation du fonctionnement de celle-là avec son environnement. Car à quoi cela sert-il d'avoir des clients satisfaits aujourd'hui si demain, faute d'innovations, ils émigrent vers des concurrents?

Le système est sans boussole et réclame un manager de l'harmonisation des flux. Harmonisation des flux physiques, des flux

composantes de la réponse globale de l'entreprise à son environnement.

**L'INFORMATION, PIVOT DE L'HARMONISATION DES FLUX,  
OU L'INFORMATION MATIERE PREMIERE DE DEMAIN.**

Dans un environnement dominé par le changement et caractérisé par la mondialisation des phénomènes, découvrir ce qui se prépare à San-Francisco ou à Taïwan est une nécessité vitale et le mot n'est pas trop fort.

Vitale en effet, car comment se relever d'un effort gigantesque d'investissement et d'implication des hommes vers une innovation qui se trouve mise à mal aussitôt développée, parce que là-bas, en Asie ou ailleurs, se prépare une autre innovation qui rend la nôtre totalement dépassée.

Découvrir ce qui se prépare, par une attitude volontariste proche de celle de la recherche du renseignement, sans aller jusqu'au concept de "citoyen espion" inventé par les japonais, telle sera notre obligation demain.

L'idée même "d'économie de service" ou "d'économie du savoir" n'implique-t-elle pas que tout se joue dans le traitement de l'information plus que dans celui de la matière ?

Demain la richesse ne tiendra plus à la possession de la matière première ni à la capacité à la façonner, mais plutôt à la capacité à le faire au bon moment, dans la bonne forme et dans la bonne quantité, autrement dit dans la capacité à saisir les opportunités.

Ceci ne pourra se faire qu'en s'appuyant sur un flux d'informations parfaitement maîtrisé. Faire circuler l'information et créer davantage d'information, tel est le déficit que révélera très rapidement le primat du "facteur temps".

**L'ENJEU POUR DEMAIN NE SERA PLUS LE TEMPS DE  
TRAVAIL MAIS LE TRAVAIL DU TEMPS.**

A travers l'information c'est tout notre rapport au temps qui se trouve remis en question.

Dans la plupart des industries, la part des coûts de main-d'oeuvre

Dans la plupart des industries, la part des coûts de main-d'oeuvre directe ne cesse de décroître jusqu'à représenter parfois seulement dix pour cent des coûts totaux, mais le temps qui s'écoule, lui, travaille contre l'entreprise et se fait chèrement rémunérer, directement ou indirectement.

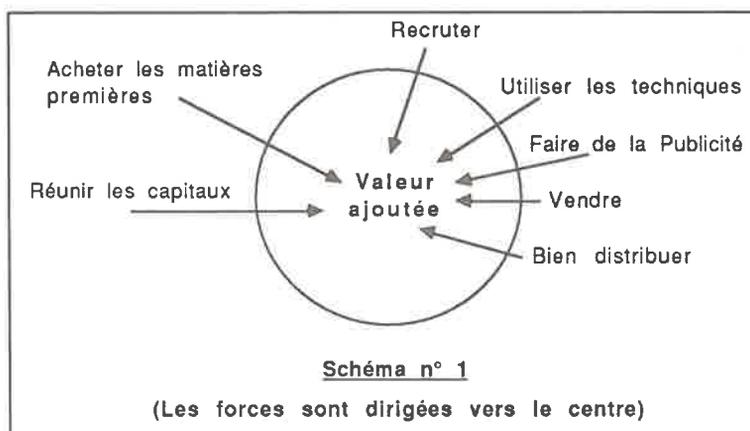
Directement en effet par l'intermédiaire des "en-cours" de fabrication et des stocks de toute nature.

Indirectement par la forte capacité à nuire que potentiellement il détient et qui se traduit essentiellement par un manque de réactivité de l'entreprise. Indirectement aussi par l'obsolescence rapide de la principale matière première de demain, l'information, induisant un retard de l'entreprise dans son adaptation à l'environnement.

On assiste donc à deux tendances fortes dans l'évolution de l'économie :

- 1) La substitution des flux informationnels aux flux physiques dans la création de la richesse ou tout au moins le primat des premiers cités sur les seconds.
- 2) L'avènement du temps qui s'écoule en tant qu'élément destructeur de l'entreprise si sa maîtrise n'est pas considérée comme le problème central.

Ceci ne peut pas être sans conséquence sur le schéma de création de la valeur ajoutée et donc sur le modèle de fonctionnement des entreprises. Au processus de création de valeur ajoutée tel que représenté sur le schéma n° 1, se substituera le processus tel que représenté sur les schémas n° 2 et 3.



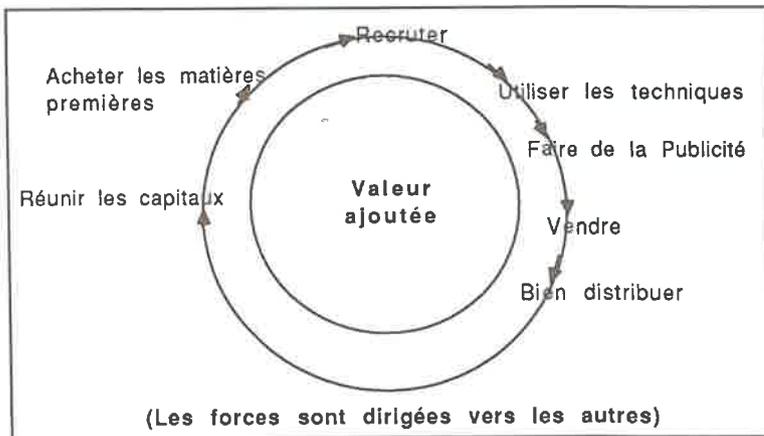


Schéma n° 2

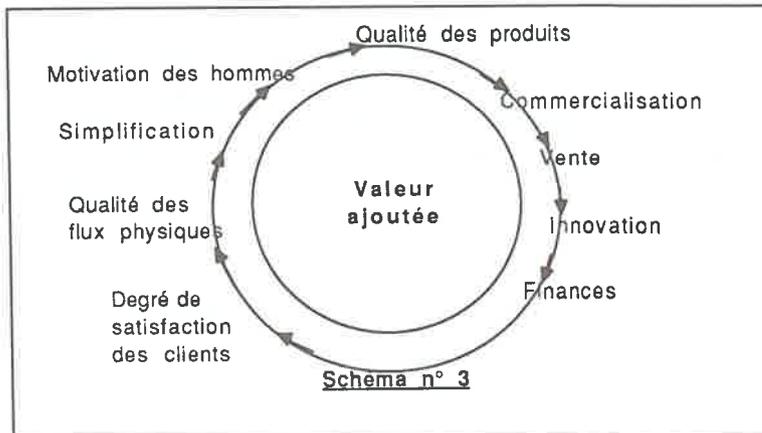


Schéma n° 3

Le schéma n° 1 correspond à la structure taylorienne, le schéma n° 2 correspond à l'entreprise de demain, l'entreprise polycellulaire telle que nous l'avons définie dans l'article : "Management du changement par les plans d'actions" paru dans le n° 3-1992 de cette revue.

Dans un premier temps, un plan d'actions, regroupant de façon pertinente divers services appartenant aux différentes directions fonctionnelles et opérationnelles de l'entreprise, est indispensable, afin de mettre en cohérence :

- les flux physiques
- les flux informationnels
- les flux d'innovation

en faisant émerger le primat de l'intérêt général sur les optimums locaux.

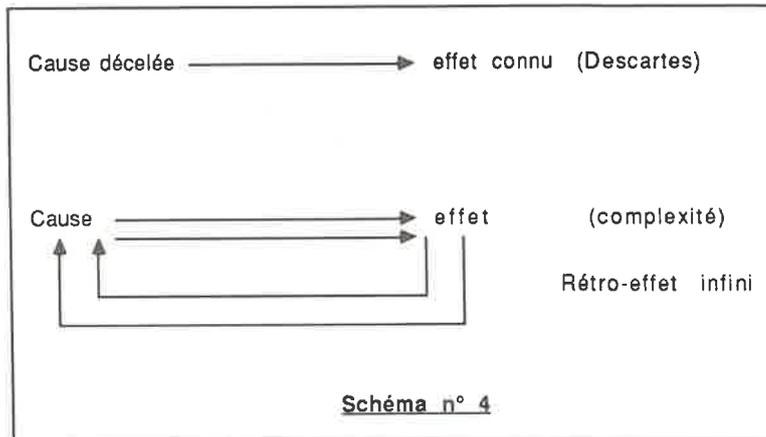
Afin de créer une dynamique de recherche du renseignement et de maîtriser le temps qui s'écoule. En un mot afin de mettre l'entreprise en cohérence avec son environnement.

#### **MAIS L'ENSEMBLE EVOLUE VERS LA COMPLEXITE**

L'entreprise et son environnement constituent désormais, et ce phénomène ira en s'amplifiant, un système que l'on peut caractériser de complexe dans la mesure où sa compréhension n'est plus à la portée de notre rationalité habituelle. Ceci veut dire que nos sacro-saintes relations de causes à effets, schéma dominant de tout notre système de pensée, est mis à mal par la réalité. Le principe de réalité va supplanter le principe de rationalité.

Le paradigme\* de la complexité (conjonction et implication) va se substituer au paradigme de Descartes (simplification, disjonction et réduction) selon le schéma n° 4.

\* Rappelons qu'un paradigme est un consensus sur une représentation de la réalité ou encore un fond d'hypothèses partagées.



Autrement dit, une cause naissant en un lieu donné intérieur ou extérieur à l'entreprise entraîne des effets qui, agissant sur les causes initiales, entraînent une modification de l'effet premier et une série d'effets inattendus dans un parcours transversal à l'entreprise.

La cause connue n'entraînerait donc plus l'effet attendu ! C'est une nouvelle situation qu'il va falloir gérer, nous en reparlerons plus loin. Nous ne nous étendrons pas sur la théorie de la complexité, il existe une littérature abondante sur le sujet. Rappelons simplement quelques-unes des raisons que nous avons de "penser complexe"\* dans l'entreprise.

#### *1 - Inachèvement et incomplétude*

Rien n'est jamais réglé définitivement, traiter un problème en fait souvent surgir de nouveaux. Dans le domaine de l'entreprise, aucune victoire n'est jamais définitive, chacun en est persuadé aujourd'hui.

\* Selon Bruno JARROSSAN "Invitation à une philosophie du management"  
- Calmann Lévy.

## 2 - *Contradiction du tout et des parties*

Le tout est à la fois plus et moins que les parties. Un service, dans une entreprise, n'est rien à lui seul, potentiellement il est beaucoup, cette potentialité se libère lorsqu'il est inséré dans le tout.

Le tout est moins que la somme des parties car incapable de faire jaillir toutes les potentialités.

Que ne ferait-on pas si l'on savait utiliser tous les dons de tous les salariés ?

## 3 - *Enchevêtrement des causalités*

Des causalités circulaires apparaissent en permanence dans l'entreprise. Le management produit l'entreprise et l'entreprise produit le management. Toute décision a des conséquences imprévues sinon imprévisibles.

## 4 - *Auto-organisation*

Un ordre auto-généré peut émerger du désordre, faut-il l'accepter ? Rappelons que dans nos entreprises, pour l'instant, l'ordre construit prime sur l'ordre auto-généré.

## 5 - *Conjonction permanente de l'ordre et du désordre*

L'innovation naît plus facilement du désordre que de l'ordre. Besoin de désordre pour innover et d'ordre pour produire.

## 6 - *Instabilité*

Un système apparemment stable peut bifurquer de façon soudaine et imprévisible.

## 7 - *Dialogique*

Une même réalité relève souvent de plusieurs logiques simultanément complémentaires, concurrentes et antagonistes. L'exemple le plus frappant est, dans l'entreprise, la dialogique de l'économique et du social, complémentaires quand tout va bien,

contradictoires quand tout va mal.

Nous ajouterons simplement que l'Histoire agissant sur l'environnement des entreprises nous fournit par les évènements récents une raison suffisante de douter de la rationalité et donc de penser complexe.

C'est une situation nouvelle qu'il va falloir gérer !

### **LE MANAGEMENT DE LA COMPLEXITE EST SANS RAPPORT AVEC LE MANAGEMENT DE LA RATIONNALITE**

Cette affirmation paraît une évidence tant il est inconcevable de manager la complexité de façon programmatique comme c'est le cas pour le management de la rationalité. La vision du monde complexe ne doit pas être programmatique mais stratégique, autrement dit se déterminant en fonction d'une situation aléatoire d'éléments adverses et même d'adversaires. Elle est amenée à se modifier en fonction des informations fournies en cours de route, et doit avoir une grande souplesse pour être réactive.

Planifier l'avenir, ou même simplement élaborer une stratégie à partir d'une évaluation a priori des besoins à satisfaire, n'apparaît plus possible ni même utile.

### **IL EST INDISPENSABLE D'ACTUALISER LES CHANGEMENTS ET LES INCERTITUDES DE L'AVENIR DANS LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE**

Rappelons brièvement les données :

- Primat du consommateur sur le producteur.
- Caractère très aléatoire et versatile de la demande.
- Mondialisation de l'économie.
- Accélération sans précédent de l'innovation et, son corollaire, le raccourcissement de la durée de vie commerciale des produits.
- Personnalisation de la demande.

- Emergence du concept de service par opposition au concept du produit. Le produit est la somme du produit générique et de multiples services.
- Emergence de l'information en tant que matière première essentielle à l'entreprise.
- Masse d'informations sans précédent et posant le problème de leur pertinence.
- Complexification sans précédent de l'entreprise et de son environnement.

Toutes ces évolutions, qui installent les entreprises dans une situation "diamétralement opposée" à celle qui a prévalu pendant plusieurs décennies, impliquent une révision déchirante des schémas de pensée et des modèles comportementaux dominants.

Il est indispensable d'actualiser dans la structure de l'entreprise les changements et les incertitudes qui caractérisent l'avenir.

Cette actualisation doit se traduire par de nouveaux comportements dont nous énumérons ici quelques uns.

- Conjonction du "désordre", facteur d'innovation et de l'ordre facteur d'organisation.
- Evolution du contenu des tâches de l'unidimensionnalité de l'homme à la multidimensionnalité.

Le "désordre" constitue une réponse inévitable, nécessaire et souvent très féconde au caractère sclérosé, schématique, abstrait et simplificateur de l'ordre. Le "désordre" fournit une vitalité parce que les individus sont aptes à prendre des initiatives sans passer par la hiérarchie centrale.

- Mise en place d'un appareil critique pour extraire l'information pertinente dans la masse redondante.
- Prise en compte du caractère "complexe" de l'environnement nécessitant une approche systémique.

Une cause naissant en un lieu donné (service, ou extérieur à l'entreprise) entraîne des effets qui agissent sur la cause initiale dans un parcours transversal à l'entreprise, créant en cascade des effets inattendus. Attention aux décisions qui satisfont l'optimum local et qui mettent en danger l'optimum général.

- Vision stratégique et non programmatique de l'entreprise.
- Organisation de l'entreprise à partir du service au client, de l'orientation vers l'extérieur, de la qualité, de l'expérimentation.

**MAIS UNE ORGANISATION CONÇUE POUR OBÉIR A LA PROGRAMMATION PEUT-ELLE REPOUDRE DE FAÇON EFFICACE A L'ALÉATOIRE ?**

Autrement dit une structure taylorienne est-elle adaptée au défi qui nous est lancé ?

Répondre oui à cette question c'est aujourd'hui être seul contre tous.

Nous répondrons assurément non car les organisations rigides ne sont pas prévues pour l'imprévu. Mais les outils pour s'adapter existent. Nous avons vu comment le management par les plans d'actions est une voie intéressante vers l'entreprise polycellulaire. Mais l'enjeu ici est tel que la situation mérite une thérapeutique plus lourde, car c'est la capacité à mobiliser les ressources et à orchestrer leur mise en oeuvre qui manque, ainsi que la capacité à faire coopérer ensemble les divers partenaires d'un réseau complexe.

Comme le dit Michel Crozier\*, la ressource humaine pertinente ce n'est pas une collection d'individus mais une organisation ou plutôt un ensemble de relations organisées avec une culture. Nous retrouvons là les idées exprimées par les schémas n° 2 et 3.

\* L'entreprise à l'écoute - Interéditions.

Ainsi, le progrès est un processus désordonné qui s'accommode mal d'une division rigide en conception, exécution ou application. L'avantage concurrentiel appartiendra aux entreprises qui sauront établir une synergie entre savoir, savoir-faire et technique, à celles qui sauront rendre interactives ces disciplines en y incluant naturellement fournisseurs et clients. Il appartiendra à celles qui sauront intégrer totalement "**Production, Distribution, Innovation**" dans un processus de dynamisation du système en s'appuyant sur l'information qui remplace petit à petit le travail et le capital comme premier facteur de production des systèmes modernes.

### LA REPONSE AU DÉFI S'APPELLE LOGISTIQUE GLOBALE

Evacuons d'emblée un problème de sémantique. La logistique globale telle que nous la définissons n'est pas la fonction logistique telle qu'elle est communément admise, c'est-à-dire l'addition d'activités locales de gestion des transports, des approvisionnements, des stocks, du planning, des entrepôts, etc...

Car quoi de plus taylorien que cette fonction logistique-là, installée dans l'organigramme aux côtés des fonctions technique, production, finances et autres, gérant des optimums locaux ?

Non la logistique globale n'est pas une fonction au sens taylorien du terme, mais une démarche globale dans l'entreprise et qui s'apparente, sur le plan des concepts, à la démarche qualité totale.

Sa vocation n'est donc pas uniquement de mettre les approvisionnements à la disposition de l'entreprise ou de mettre les produits fabriqués à la disposition de la clientèle, mais de mettre l'entreprise en cohérence avec son environnement dans une démarche qui intègre innovation, production et distribution.

Le leader de la démarche logistique agissant transversalement dans l'entreprise :

- Créera et diffusera l'information.
- Jugera de la pertinence des décisions prises par des fonctions isolées dans le système taylorien.
- Sera l'arbitre d'intérêts qui naissent, par définition, dans la

structure taylorienne.

- Informera sur les implications concrètes des décisions locales sur l'ensemble de l'entreprise.
- Veillera à la cohérence des différentes décisions prises au sein de l'entreprise, à la cohérence des différents flux.
- Créera le lien entre l'entreprise et l'extérieur.
- Sera le mieux placé pour juger de la cohérence entre les décisions de l'entreprise et l'évolution extérieure.
- Intégrera les fonctions classiques de la logistique car source d'actions et d'informations.

La logistique globale est ce mélange de fonction et d'approche comportementale, démarche organisationnelle qui permet d'actualiser dans la structure de l'entreprise l'incertitude portant sur l'avenir.

Le leader de la logistique globale sera le pivot de l'action dans l'entreprise si l'on considère les relations entre les éléments d'un ensemble comme plus déterminantes que les éléments eux-mêmes. **L'entreprise et son environnement est un système où tout est lié à tout et où le leader de la logistique constitue un des points d'amplification.**

Cette logistique-là concerne toutes les fonctions de l'entreprise, traite de toute la chaîne des flux et est de nature stratégique. En ce sens elle est bien globale. La démarche logistique globale est un facteur de survie des entreprises dans un environnement où la maîtrise du travail du temps n'est plus à la portée des structures rigides. Dans l'entreprise considérée en tant que système, elle apparaît comme l'interface avec l'environnement, avec les attentes du marché actuel et potentiel.

La logistique globale aura la capacité à répercuter sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise un signal, une impulsion, émis en un point donné de la chaîne et qui sera le critère décisif en matière d'innovation ou d'adaptation.

En conclusion, vue de l'intérieur, la démarche logistique globale se caractérise comme un processus intégré par lequel les "idées nouvelles"

passent avec succès et rapidement les différentes étapes que constitue la mise en cohérence de l'entreprise.

Elle a d'autre part pour objectif de permettre la circulation optimale de l'information entre les différentes fonctions de l'entreprise impliquées dans le processus du service au client et d'en assurer l'intégration. Intégration dans le temps, intégration fonctionnelle, intégration stratégique du processus de mise en cohérence. Il s'agit d'une démarche vitale pour l'entreprise d'aujourd'hui et dont la pertinence n'a pas échappé à certaines d'entre-elles au point de la confier à la Direction Générale comme c'est le cas chez Citroën par exemple (voir Logistique Magazine, Septembre 1991).