

**La manoeuvre transport entre
logique achat et stratégie logistique**

Gilles PACHE
Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Université Paris XII

L'objet de cet article est de rappeler, dans le cadre de la firme manufacturière, l'importance d'une approche intégrée de la gestion des flux de matières et produits pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. La démarche s'identifie à la formulation d'une stratégie logistique ayant mission d'assurer la meilleure coordination possible des opérations d'approvisionnement, de production et de distribution physique, et ce malgré l'existence de conflits latents ou déclarés entre les différentes fonctions impliquées dans le réglage et le pilotage des flux. Nous proposons d'examiner plus particulièrement les dysfonctionnements découlant de ce paradoxe à partir d'un cas réel, issu d'une recherche de terrain, mais dont l'identité sera dissimulée de par la confidentialité des informations recueillies.

La firme en question, dénommée Textilor, appartient à l'industrie française de la bonneterie, et donc par extension de l'habillement, puisque ses effectifs sont majoritairement affectés à des tâches d'assemblage et que le processus productif se conclut par la fabrication de vêtements *en série* vendus au grand public. Sur ce dernier point, les mutations sont d'ailleurs rapides et justifient l'intérêt de la présente analyse monographique.

En effet, les bonnetiers français pénètrent actuellement de nouveaux canaux de distribution, les hyper et supermarchés, pour lesquels l'efficacité logistique est un critère majeur de référencement (ou de déréférencement) des fournisseurs alternatifs. Au même moment, le chiffre d'affaires réalisé avec le commerce de détail indépendant ou fortement «captif» -la franchise- diminue de manière régulière, les firmes passant ainsi d'un aval stabilisé à un aval instable qui impose de draconiennes procédures de réassortiment [Paché, 1989].

Une telle évolution réclame un accroissement significatif du niveau de performance attendu des opérations de transfert physique, parmi lesquelles la manœuvre transport tient une place centrale. Ceci s'explique par le fait que les impératifs de satisfaction optimale de la clientèle (en termes de délai, notamment) et de contraction des stocks (synonymes d'immobilisation de capitaux) nécessitent des séquences d'acheminement parfaitement maîtrisées et coordonnées. Comme le note fort justement Daniel Thiel [1990], la réduction des délais de livraison constitue dès lors un objectif stratégique pour le secteur de l'habillement.

Dans ces conditions, une logique achat privilégiant de façon *exclusive* la minimisation des coûts de transport n'est plus satisfaisante : la manœuvre transport, tant pour les choix intra ou intermodaux que pour l'exploitation

des opérations, doit s'inscrire dans une perspective plus large. Trancher en ce sens revient à poser le problème de la délimitation des prérogatives (ou des compétences) de chaque fonction au sein de structures d'entreprise données.

1. OBSERVATION DE LA STRUCTURE LOGISTIQUE DE TEXTILOR

Il n'existe pas de modèle logistique «pur», mais beaucoup plus des modèles contingents qui tiennent compte de l'environnement interne et externe de la firme. Affirmer que se généralisent de puissantes stratégies logistiques est ainsi quelque peu prématuré dans la mesure où la fonction cherche encore à marquer son territoire. Afin de mieux situer les zones de tension pouvant s'exprimer dans la coordination des flux (et notamment dans la manœuvre transport), nous présenterons préalablement la logistique de Textilor, tant en ce qui concerne la structure d'organisation que les coûts de circulation induits.

1.1. Une approche logistique décomposée

De façon classique, on définit désormais la logistique en tant que *technologie de la maîtrise des flux* qu'une entreprise expédie vers ses clients (produits finis, pièces détachées), transfère entre ou au sein de ses unités (demi-produits, en-cours) et reçoit de ses fournisseurs et sous-traitants (matières premières, fournitures). Son objectif avoué est de garantir à la fois la continuité et la fluidité des flux dans les meilleures conditions de coût et de qualité de service en fonction de la demande à servir [Colin et Paché, 1988].

Dans le cas de la société Textilor, comme pour ce qui existe déjà dans de nombreuses firmes, on pourrait donc penser que la complexité en résultant est prise en charge par une structure coordonnatrice unique ayant une *vision synthétique* du système de circulation. Il n'en est rien, malgré l'existence formelle d'une Direction Logistique.

En effet, celle-ci ne s'occupe directement que du traitement des prévisions de vente, de la programmation de la production, du calcul des besoins d'approvisionnement et de la gestion du centre de distribution situé à Troyes, dans l'Aube. Par contre, lui échappent la gestion des stocks, la préparation de commandes, et même le choix des modalités du transport, sous la responsabilité hiérarchique de la Direction des Achats. Au demeurant, il n'est pas sûr que la Direction Logistique ait une pleine et entière maîtrise des tâches qui lui sont conférées, comme la

programmation de la production. Expliquons-nous sur ce point.

La stratégie industrielle de Textilor repose sur une sorte de triptyque : production France (plutôt le tricot), production délocalisée au Maghreb (plutôt le «chaîne et trame») et achat de produits confectionnés à bas prix en provenance du Sud-Est asiatique. Or, la programmation de la production ne concerne pas les fabrications du Maghreb car décentralisée dans chaque unité, tandis que le centre de distribution se contente de réceptionner les marchandises sur la base d'un cadencier fixé. De la même façon, Textilor confie des opérations de façonnage à des sous-traitants (environ 5 % des volumes commercialisés), et c'est la Direction de la Production qui s'occupe de leur gestion. Quant aux importations en ligne directe du Sud-Est asiatique, il s'agit de contrats massifs négociés par les acheteurs à partir de quantités et délais figés, de plus livrés en CAF. La Direction Logistique n'a, évidemment, que peu de choses à dire en la matière !

En définitive, on peut se demander si nous ne sommes pas ici en présence d'un exemple typique de *logistique décomposée* pour lequel le processus de circulation des matières et produits est justement perçu de façon fragmentée, voire conflictuelle entre services : «l'entreprise comporte, dans ce cas, un certain nombre de grandes fonctions dans lesquelles figurent un ou plusieurs services à caractère très opérationnel, généralement considérés comme subalternes, chargés, chacun, d'une partie des transferts physiques» [Mathe et Tixier, 1991, p. 98]. Le cabinet-conseil AT Kearney a mené en 1986 une étude auprès de 500 firmes européennes de tous secteurs qui s'avère, à ce titre, particulièrement instructive. On peut en tirer deux constats essentiels :

- a) pour environ un répondant sur deux (très précisément 57 %), les disciplines techniques ou outils (transports, entreposage, planification de la production,...) priment sur la logique de coordination des flux, autrement dit sur une *stratégie logistique* affirmée ;
- b) le degré d'intégration des composantes logistiques est en phase avec les travaux consacrés au sujet, à savoir que le transport, le stockage et la manutention, puis la gestion de production, sont les premières activités attribuées à un département logistique centralisé.

De ce point de vue, le cas Textilor marque une rupture assez nette dans la mesure où le rattachement fonctionnel semble s'être réalisé dans des

conditions marquées par le poids de l'histoire et des structures existantes. En effet, la Direction Logistique est de création assez récente (1986) et jusqu'en septembre 1989, elle a été incluse dans un département «Logistique et Fabrication» aux contours mal définis. Consciente des enjeux stratégiques liés à cette démarche nouvelle (pour le secteur), la Direction Générale a souhaité modifier l'organigramme en dotant la Direction Logistique, à *partir de l'existant*, d'un certain nombre de prérogatives propres.

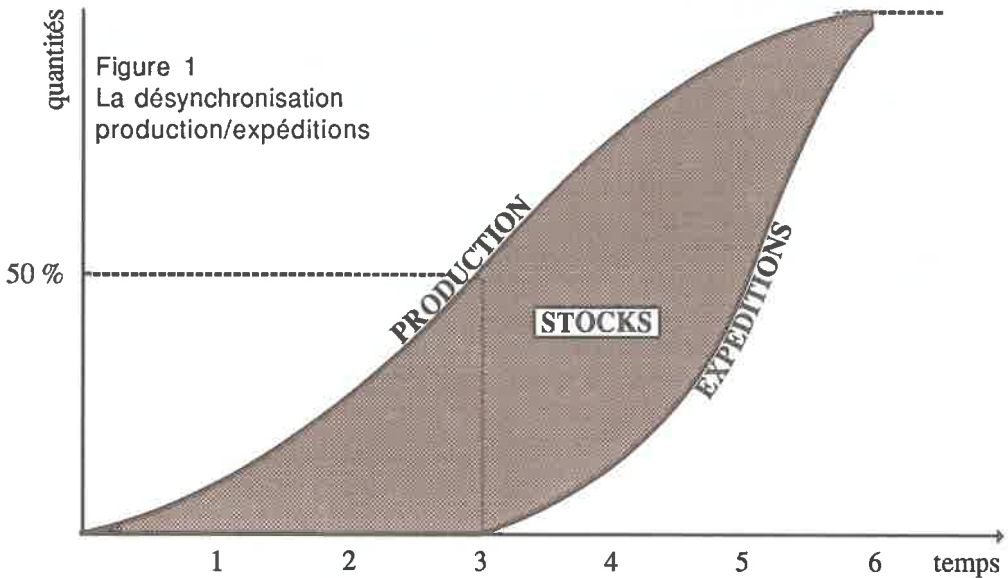
C'est ce qui explique, selon nous, l'aspect quelque peu hétérogène des composantes de la fonction par rapport à un quelconque modèle général d'intégration. En l'état actuel, une telle structure organisationnelle n'est pas sans soulever des difficultés de gestion pour tout ce qui renvoie à la politique transport, difficultés qui sont «naturellement» éludées, ou considérées comme mineures, lorsque l'on se réfère au profil des coûts de circulation.

1.2. La dimension comptable

Connaître l'importance relative des différents postes de frais logistiques de Textilor, compte-tenu du caractère fragmenté de la démarche, s'avère périlleux. C'est avec une part d'approximation (et d'incertitude) que nous les avons reconstitués, et ce malgré d'évidentes difficultés d'affectation comptable. Il en ressort que les coûts logistiques ramenés au chiffre d'affaires avoisinent 8 %, ce qui est largement inférieur à la moyenne sectorielle (11,7 % selon l'enquête AT Kearney). La non-intégration des coûts financiers du stock et de certains frais de traitement des données, imputés à d'autres fonctions, expliquent largement l'écart constaté. Les chiffres obtenus permettent néanmoins de tirer deux remarques de fond, l'une concernant les postes les plus importants, l'autre concernant le poste le plus faible.

Sans surprise, le poste le plus important est celui de *l'entreposage de produits finis* (un tiers des coûts logistiques). Pourquoi ? Parce que la fabrication des ordres fermes débute avant les expéditions, celles-ci ne s'étalant au total que sur cinq à six mois de l'année pour deux saisons (été/hiver). Prisonnière d'une rigidité issue d'investissements antérieurs, et qui font que la durée du cycle total de fabrication (temps opératoires + temps non opératoires) est très longue par rapport à une durée d'exécution paradoxalement réduite (temps opératoires), Textilor a choisi de privilégier le lissage de la charge de travail. Ainsi, en début de saison, 50 % des ventes sont déjà produites et stockées -bien avant le

départ de la première semi-remorque- comme l'indique clairement la figure 1.



Viennent ensuite *les transports sur achats* et *les transports internes* (un quart des coûts logistiques). Pour les premiers, c'est l'approvisionnement en provenance du Sud-Est asiatique qui pèse du poids le plus lourd : il annule une partie du différentiel à l'origine de cette importation de produits confectionnés. Quant aux seconds (les transports internes), ils subissent la charge induite de la délocalisation et supportent à eux seuls environ 10 % des frais logistiques. C'est d'ailleurs ce qui fait dire à certains observateurs que l'on commence «à regarder à deux fois avant d'aller s'approvisionner au lointain, avec les problèmes douaniers, de délais, de ruptures, de mauvaise qualité, de troubles sociaux, de faillites ou de litiges que cela entraîne» [Solard, 1989, p. 36].

Reste à s'interroger sur le poste le plus faible, à savoir celui des *transports sur ventes* (moins de 2,5 % des coûts logistiques). Incontestablement, sa charge pèse peu sur le chiffre d'affaires, comparé à ce que l'on retrouve dans d'autres secteurs industriels, l'agro-alimentaire par exemple. De longue date, Textilor a donc préféré focaliser ses efforts sur des masses de frais jugées plus essentielles, oubliant par là que les livraisons terminales sont un élément-clé de toute stratégie logistique poursuivant un objectif de «qualité totale» à la clientèle. Pour l'écrire

différemment, la manœuvre transport est vue aujourd'hui beaucoup plus dans une logique achat que dans une perspective d'optimisation de la circulation des matières.

2. FONCTIONNEMENT ET DYSFONCTIONNEMENTS DE LA POLITIQUE TRANSPORT

Il est habituel d'accorder à la fonction achat-approvisionnement la responsabilité de l'acquisition des biens et services nécessaires à l'exploitation -au sens large- des opérations : matières premières, composants et produits semi-finis, énergies, machines ou encore transports [Bruel, 1991]. C'est sur ce modèle organisationnel qu'est articulée la société Textilor, autrement dit le choix des transporteurs et leur gestion ne dépendent pas de la Direction Logistique, mais de la Direction des Achats. Son responsable considère que l'achat d'un service transport est en tout point comparable à celui des autres fournitures :

- a) les matières premières entrant dans le produit fini : fils, tissus extérieurs et fournitures de confection (fermetures éclair, étiquettes, emballages,...);
- b) les produits confectionnés provenant plus particulièrement d'Extrême-Orient ;
- c) les chaussants et accessoires imprimés : chaussettes, bonnets, gants,...

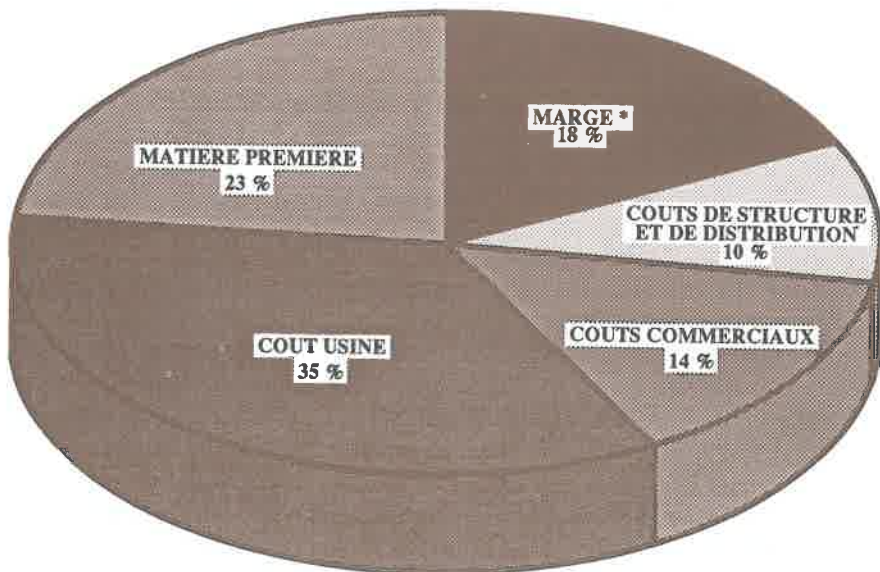
Cette option, qui détonne avec les firmes ayant rattaché la manœuvre transport à une Direction Logistique, voire de Distribution Physique, s'explique ici aisément. L'approche intégrée de la circulation des matières est assez récente dans l'industrie bonnetière, et les transferts physiques ont été de ce fait administrés de façon décentralisée pendant de nombreuses années. Afin de ne pas laisser aux seuls opérationnels la tâche de négocier avec les transporteurs, et alors que n'existait aucune structure logistique intégrée, la Direction Générale a opté pour une annexion de cette tâche à la Direction des Achats.

La stratégie de Textilor consiste dès lors à porter son attention moins sur le transport en tant que tel (et son incidence en termes de qualité de service) que sur d'autres composantes du coût total. Les modèles quantitatifs d'analyse stratégique, et plus spécialement celui de la courbe d'expérience développé par le Boston Consulting Group, ne sont d'ailleurs

pas étrangers à une telle décision. En effet, de leurs préconisations, les dirigeants retiennent d'abord l'idée de *décomposition analytique* permettant d'identifier les grandes masses de frais : achats, coûts usine, coûts de distribution et de vente,... La structure des coûts fournit dès lors des informations pertinentes sur les fonctions qui doivent être considérées comme capitales pour l'entreprise et qui définissent les *contours de son véritable métier* [Gouillart, 1989].

Or, la masse de frais dominante pour Textilor est bien constituée, comme pour la plupart des firmes du secteur (voir l'exemple de la figure 2), du coût usine et de la matière première. Les efforts faits en ces domaines sont donc justifiés dans le sens où ils obéissent à une logique d'action clairement définie. Même si cette option n'est pas ici défendable, car aboutissant à des dysfonctionnements manifestes, constatons du moins qu'elle est conforme avec une école de pensée très vivace !

Figure 2
Décomposition du prix de vente
d'une paire de chaussettes



** Variable selon les canaux de distribution, il s'agit ici d'une valeur moyenne.*

S'inscrivant dans la filiation conceptuelle des modèles quantitatifs d'analyse stratégique, la Direction des Achats s'est ainsi contentée, pendant une longue période, de l'utilisation exclusive d'un transporteur régional, mais avec un recours croissant à l'express, c'est-à-dire à la messagerie rapide, pour compenser une certaine désorganisation dans la planification de la production. Parallèlement, aucun critère de suivi de la qualité de service n'a été institué, d'autant que l'enlèvement de la marchandise au centre de distribution se traduit par une perte immédiate du contrôle de son acheminement, c'est-à-dire une *incapacité à la localiser dans le réseau de circulation physique*.

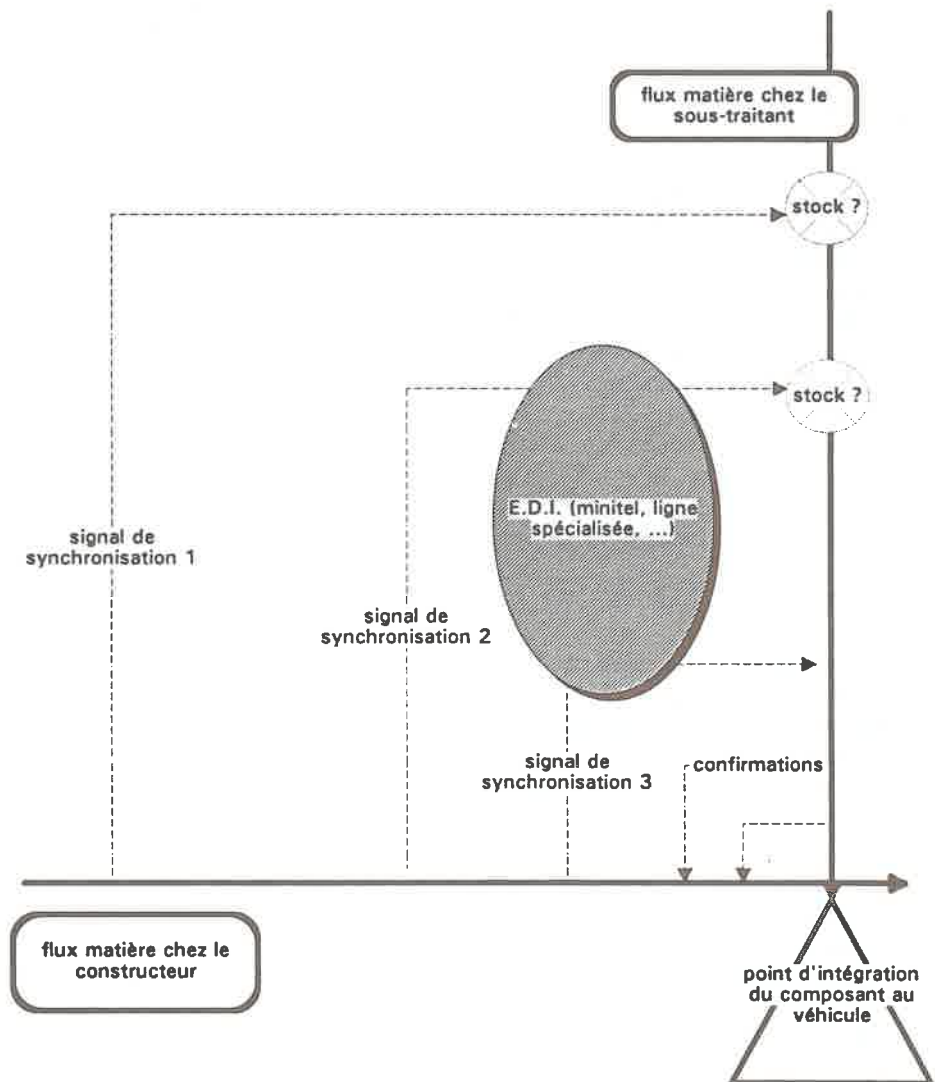
Certes, Textilor négocie un virage important dans sa politique transport depuis le début des années quatre-vingt-dix (choix d'un second transporteur pour les livraisons terminales et formulation d'un cahier des charges précisant les conditions de délai, de fréquence et de mode d'enlèvement). Il n'en reste pas moins que les contraintes logistiques sont toujours perçues comme marginales. En d'autres termes, Textilor réfute toute *stratégie de service à la clientèle*, niant le fait que, «pour que la fonction achat puisse contribuer à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, il importe désormais que l'acheteur parvienne à acheter mieux que ne le font les concurrents» [Fenneteau, 1992, p. 48]. Le maintien de la définition de la manœuvre transport par la Direction des Achats en est, sans aucun doute, la parfaite illustration.

3. ADAPTER LES STRUCTURES D'ENTREPRISE

Le cas clinique examiné dans cet article est particulièrement intéressant quant à ses enseignements. Soulignant la présence d'un certain nombre de dysfonctionnements organisationnels, il rappelle que l'introduction d'une démarche logistique et l'allocation optimale de ressources se confrontent à des «forces de frottement» que la littérature en gestion industrielle tend souvent à minorer.

A l'évidence, l'importance *per se* de la logistique n'est plus à prouver, et de multiples travaux ont précisé son rôle majeur dans l'amélioration des performances de l'entreprise industrielle et commerciale. Quel que soit l'angle d'attaque retenu, elle apparaît désormais comme une véritable démarche de gestion qui anticipe et accompagne l'action afin d'ajuster l'offre à la demande solvable. Pour cela, la logistique est amenée à recourir à un ensemble d'outils qui sont, *a priori*, au service d'une logique de coordination rendue opérationnelle par l'intégration de toutes les

Figure 3
 La production synchrone
 dans l'industrie automobile
 Source: Colin et Reppert [1992]



contraintes liées aux mouvements (internes et externes) de matières.

L'idée de coordination explicitement évoquée n'est pas en soi nouvelle. Elle a déjà été introduite, dans les années quarante, par l'auteur américain Luther Gulick [Scheid, 1990]. Celui-ci souligne la nécessité d'assurer *l'action concertée des unités de la firme* pour les intégrer dans un tout. L'apport essentiel de la logistique est de mettre l'accent sur la vision transversale qu'implique une telle coordination : à partir de la demande à servir, il devient indispensable d'articuler les opérations en réduisant les ruptures comme les surcapacités le long de la chaîne de valeur, au sens portérien du terme.

L'exemple le plus achevé à l'heure actuelle est sans doute celui de la *production synchrone* dans l'industrie automobile. Comme le montre la figure 3, les flux matière chez le constructeur et chez le sous-traitant sont caractérisés par une rigoureuse simultanéité (confirmée au demeurant par des signaux de synchronisation successifs) : l'intégration finale des composants dans un véhicule résulte d'une parfaite planification de la circulation physique et informationnelle qui ne tolère aucun dysfonctionnement au niveau des transports de longue distance.

Ceci est si vrai que d'autres industriels commencent à adopter cette logique, notamment dans la confection, avec le soutien de différents partenaires. Les Transports Graveleau, par exemple, ont développé un système de liaison par satellite avec les mobiles (camions) qui est dédié à une trentaine de clients expédiant la matière première vers les pays de l'Est et ré-important ensuite des semi-produits. Trois véhicules partent régulièrement de France pour des tournées de dix à douze jours mais restent localisés en temps réel. Grâce à cela, les industriels restent instantanément informés des dates de livraison ou de rechargement ainsi que du contenu précis de chaque véhicule en retour, ce qui permet de programmer de façon précise le plan de travail des ateliers de finition avant l'arrivée des semi-produits.

Bref, comme on le voit, la production synchrone est la résultante d'un interface harmonieux s'exerçant entre les fonctions impliquées dans la gestion des flux matière, ou encore de la mise en oeuvre d'un vecteur de coordination entre les activités de vente, d'approvisionnement, de planification de la production, de fabrication et de distribution physique [Paraponaris, 1991]. C'est sans doute là que le bât blesse pour de nombreuses firmes manufacturières.

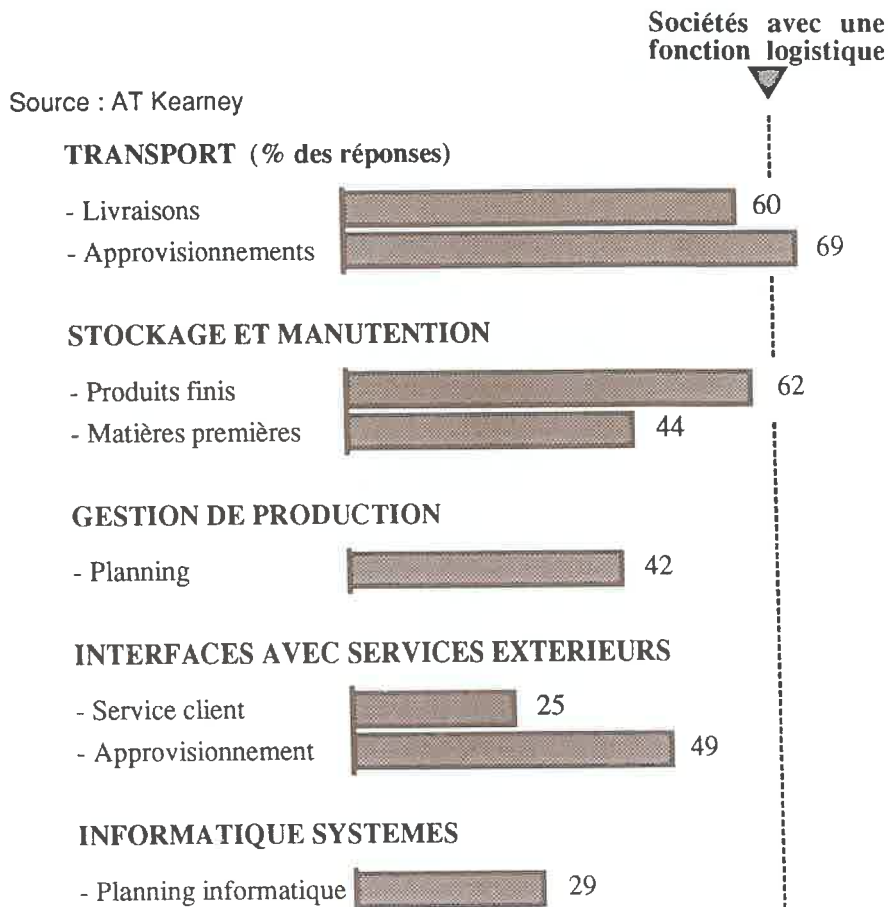
En effet, la répartition des prérogatives fonctionnelles reste parfois conflictuelle en l'absence d'une volonté stratégique marquée, voire malgré elle. Selon nous, la maîtrise des éventuelles dérives des frais de circulation et/ou de la dégradation du niveau de service passe ainsi par l'autonomisation comptable d'un coût logistique dont devrait être responsable une Direction dotée d'un budget. Pour les structures d'entreprise, la traduction en est le passage d'une logistique fragmentée à une *logistique intégrée*, seule façon d'assurer le réglage et le suivi des flux au moindre coût et avec le meilleur service rendu.

Bien heureusement, les tendances récentes d'évolution en matière de cohérence de la manoeuvre transport sont encourageantes, dans la littérature managériale tout d'abord. Selon Joseph Cavinato [1992], un expert en la matière, il est indispensable que les décisions logistiques couvrent les activités d'approvisionnement de la firme industrielle, ce qui inclut au niveau du transport:

- a) l'évaluation économique des meilleures alternatives possibles,
- b) l'analyse des choix de type «faire ou faire faire» pour l'exploitation d'une flotte.

Mais les mutations n'en sont pas moins rapides en ce qui concerne le monde des affaires. Ainsi, à l'image de ce qui a été constaté aux Etats-Unis dans les années quatre-vingt, les firmes européennes connaissent un considérable élargissement des compétences de la logistique : l'étude AT Kearney, précédemment citée, montre nettement que les transports amont (sur achats) sont hiérarchiquement rattachés à une fonction logistique dans 69 % des cas (et, paradoxalement, dans 60 % des cas pour les transports sur ventes !). Néanmoins, rien n'est encore définitivement acquis dans ce processus d'adaptation par nature long et complexe.

Figure 4
Le champ de compétences de la logistique
(pour 500 entreprises européennes)



4 . CONCLUSION

La démarche logistique joue désormais un rôle essentiel dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable pour la firme manufacturière puisque c'est bien au sein du processus logistique que se déterminent certes à la fois la qualité des produits acheminés et du service rendu (délai de livraison, flexibilité), mais aussi le coût de revient et une grande partie du besoin en fonds de roulement (Baglin *et alii*, 1990). D'où l'urgence d'une vision intégrative et coordonnée de la gestion des flux de matières et marchandises le long des chaînes de valeur.

La réalité industrielle montre, néanmoins, qu'une telle coordination est encore loin d'être généralisée. Le cas évoqué dans l'article en est l'illustration au niveau d'une manœuvre transport «éclatée» entre plusieurs fonctions de l'entreprise. Les dysfonctionnements organisationnels résultants ne peuvent alors que nuire à la compétitivité de la firme manufacturière en termes d'arbitrage coût/service.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BAGLIN G. *et alii* (1990), *Management industriel et logistique*, Paris : Editions Economica.

BRUEL O. (1991), *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, Paris : Dunod Gestion (2ème édition).

CAVINATO J. (1992), Envolving procurement organizations : logistics implications, *Journal of Business Logistics*, Vol. 13, n° 1, pp. 27-45.

COLIN J. et PACHÉ G. (1988), *La logistique de distribution*, Paris : Chotard et Associés Editeurs.

COLIN J. et REPERT E. (1992), *Le rôle des transporteurs dans la mise en oeuvre des flux tendus : une limite pour les firmes-réseaux ?*, Communication à la 6ème Conférence Mondiale sur la Recherche dans les Transports, Lyon, juillet.

FENNETEAU H. (1992), Les caractéristiques de l'acte d'achat et la logique du marketing amont, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. VII, n° 3, pp. 45-68.

GOUILLART F. (1989), *Stratégie pour une entreprise compétitive*, Paris : Editions Economica.

MATHE H. et TIXIER D. (1991), *La logistique*, Paris : Presses Universitaires de France, Coll. Que sais-je ? (2ème édition).

PACHÉ G. (1989), Circuits de distribution et performances logistiques, *Revue Française du Marketing*, Cahier n° 125, pp. 51-59.

PARAPONARIS C. (1991), Quelles pratiques organisationnelles pour la gestion de production en flux tendus ?, *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, n° 17, pp. 137-158.

SCHEID J.-C. (1990), *Les grands auteurs en organisation*, Paris : Dunod Economie (2ème édition).

SOLARD G. (1989), La productivité sur mesure, *Logistiques Magazine*, n° 43, pp. 34-37.

THIEL D. (1990), Réflexions sur la modification profonde de l'organisation de production d'une industrie de l'habillement, *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 9, n° 4, pp. 5-25.