

ANALYSE D'OUVRAGE

Hugues MOLET

A propos du livre :

LA LOGISTIQUE SIMPLEMENT*

de Christelle CAMMAN, Laurent LIVOLSI, Christine ROUSSAT

Voici un ouvrage agréable à lire ; clair, complet, il comporte des sources d'informations tout à fait intéressantes. Les auteurs sont des chercheurs du CRET-LOG, laboratoire de recherche de l'Université d'Aix-Marseille.

La logistique est en pleine mutation comme en témoigne le développement des outils, des organisations, du conseil, de la formation, des associations, des prestations,... Dans notre environnement complexe, elle exige cependant des réponses simples et claires d'autant que de nombreuses ambiguïtés demeurent notamment sur la terminologie. L'objectif de cet ouvrage est de fournir quelques réponses.

Autre aspect abordé : la logistique est liée au développement de technologies et de systèmes d'informations, mais celles-ci ne doivent occulter l'importance clé du facteur humain.

L'ouvrage est constitué de 3 parties d'importance inégale : les activités et les enjeux de la logistique déclinés en 9 thèmes, le vocabulaire et enfin le monde actuel de la logistique. Chaque thème est introduit par des mots-clé repris dans le corps du texte.

Voici le résumé de la première partie qui est la plus importante.

* Edition Wolters Kluwer, octobre 2007.

Le premier thème montre combien l'organisation de la logistique est au cœur de tous les enjeux socio-économiques contemporains. Les auteurs commencent par présenter l'histoire de la logistique (du grec *logistikos* qui concerne le calcul et le raisonnement). La logistique est historiquement liée à l'art d'alimenter et de faire mouvoir les armées : Hannibal, Alexandre le Grand, César, Napoléon, le débarquement, les catastrophes humanitaires... Pour l'entreprise, la logistique concerne la minimisation des coûts des opérations de flux afin d'optimiser la chaîne logistique dans sa globalité. L'idée n'est pas nouvelle, mais la logistique ne faisait pas l'objet de réflexion systématique avant ces dernières années.

Les études isolées sur le mouvement et la manutention de marchandises ont fait place à la prise en compte des activités de distribution (Drucker 1962), puis des processus complets approvisionnement-distribution (Kolb 1972) en s'intéressant tant aux flux physiques qu'aux flux d'informations.

Depuis 1990, les processus organisationnels ont été intégrés donnant naissance en 2005 à la Supply Chain. La logistique est partie de la fragmentation d'activités pour aboutir à une fonction transversale à part entière, coordonnée aux autres fonctions de l'entreprise. Le Supply Chain Management constitue désormais une démarche inter-organisationnelle, une philosophie managériale dotée d'outils de management et d'outils technologiques.

La logistique s'est ensuite intéressée au e-commerce, au développement durable, à la logistique inverse, à la logistique de services,...

Le thème suivant présente l'évolution des modèles industriels : le taylorisme, les évolutions de gestion de flux dans les années 60-70, les modèles actuels de pilotage des flux... La diversité des produits, l'internationalisation, la diversification des sources d'approvisionnement, la mise en réseau de fournisseurs, les stratégies de distribution selon la nature des produits, la mise en tension des flux, autant de facteurs qui ont façonné les nouvelles chaînes logistiques.

Le troisième thème concerne les relations producteurs, distributeurs.

Les auteurs montrent comment, au cours de ces dernières années, nous sommes passés de l'ère des producteurs à celle d'un contrôle plus important des canaux de distribution par des distributeurs de plus en plus puissants : centres de stockages propres, internationalisation des achats,... Aujourd'hui, on assiste à des démarches de plus en plus collaboratives : ECR, EDI, GPA et également GMA, gestion mutualisée des moyens, sur site multi-clients confiée à un prestataire qui assure les opérations physiques et leur gestion.

Ces nouvelles démarches se caractérisent par des gains au niveau des stocks mais également par une complexité croissante vis-à-vis des fournisseurs et des prestataires logistiques. La prestation logistique est largement détaillée compte tenu de son évolution stratégique ; de simple fournisseur de transports, le prestataire assure aujourd'hui des fonctions financières, douanières, du conseil, voire des activités de production (différenciation retardée).

Leur rôle stratégique est lié à leur capacité potentielle de « relier entre elles des entreprises à géométrie variable et d'ajouter de la valeur en participant au processus de production » (Frybourg).

La tendance aujourd'hui pour le donneur d'ordre est d'externaliser les prestations logistiques (extermination évaluée à 35 % en France) ; on trouve les Third Party Logistics qui assurent les fonctions classiques et la valeur ajoutée, les Fourth Party Logistics qui coordonnent les prestations et les Fifth Party Logistics qui assurent le design et la conception pour le donneur d'ordre. Nous assistons désormais, à une concentration des prestataires par des logistiques d'alliance.

Le thème suivant a trait aux transports de marchandises. Malgré une impressionnante croissance, notamment dans le maritime, le transport est soumis à une réglementation de plus en plus stricte, notamment pour le fret urbain et à une nette augmentation des coûts ; cette évolution conduit à des relocalisations de ses activités ainsi qu'à de nouvelles localisations de stockages. Les intermodalités (fleuve-fer-route) ainsi que le pilotage et la gestion des activités par mutualisation croissante des ressources constituent également des évolutions actuelles.

Autre thème abordé : les innovations en termes de systèmes d'informations et de communications. Celles-ci ont particulièrement contribué à améliorer les performances des systèmes logistiques : maîtrise des coûts globaux, respect des niveaux de service, possibilité de forte réactivité. Les systèmes d'informations ont touché aussi bien les fonctions internes qu'externes à l'entreprise. L'évolution s'est faite dans le sens d'interopérabilité des systèmes et d'interfonctionnalité entre les processus .

Le thème suivant concerne la mesure de la performance logistique. Celle-ci est pilotée par des tableaux de bord dont la portée englobe les coûts, les services et les délais. L'évolution de la mesure de la performance concerne le passage de techniques d'optimisation locale au pilotage global des processus logistiques. La modélisation des processus s'appuie sur la décomposition : approvisionnement, production, distribution. Les référentiels présentés sont : SCOR, GALIA, ASLOG,... ; l'une des difficultés majeures que tous ces modèles rencontrent, concerne l'évaluation des coûts, notamment ceux des services. Le pilotage de la création de valeur a pour

objet d'assurer la cohérence entre la stratégie et le pilotage opérationnel ; les modèles les plus connus sont la Balanced Scorecard et l'Economic Value Added.

Avant dernier thème, le rôle clé de l'entrepôt, coeur du système logistique. L'immobilier logistique connaît un très grand essor. La problématique majeure concerne la localisation des sites : choix de leur nombre, de leur taille et de leur emplacement. Il s'agit de gérer des compromis coûts-délais en présence de nombreuses contraintes comme par exemple la nature des infrastructures de transport ou le bassin de l'emploi. L'entreposage en France est influencé par le phénomène des délocalisations des unités de production et par la réglementation environnementale, génératrice de coûts. Les sites logistiques connaissent de nouveaux rôles : gestionnaires de stocks, opérateurs de parachèvement, incitateur de meilleures rotations de stocks ; ce domaine connaît également d'importantes mutations par les innovations technologiques, d'automatisation et de gestion (WMS).

Dernier thème abordé, celui des ressources humaines en logistique. La logistique constitue un important vecteur d'emplois (une estimation du Ministère des Transports avance le chiffre approximatif de 1,5 million de salariés).

Le transport seul requiert de nombreux emplois. La difficulté des tâches et l'essor de l'intérim ont un impact social important. L'évolution concerne la recherche d'une plus grande qualification, y compris des formations élevées du type troisième cycle universitaire.

La fin de l'ouvrage aborde en premier lieu, le vocabulaire de la logistique, chapitre complet et synthétique et, en dernière partie, le monde de la logistique : formations existantes, associations académiques et professionnelles, revues (la RFGI est citée mais nous signalons aux auteurs qu'elle ne publie pas 2 mais 4 numéros par an !), congrès, bibliographies,...

Cet ouvrage est dense, intéressant, complet, agréable à lire. D'un point de vue académique on pourrait reprocher son aspect peu méthodologique mais ce n'était pas l'objectif des auteurs. Ils voulaient de façon simple, décrire les évolutions, les caractéristiques et les questions que soulève la logistique moderne. Le pari est gagné.