

ANALYSE D'OUVRAGE

Hugues MOLET

A propos du livre :
LA LOGISTIQUE *
de Pascal LIÈVRE

Encore un nouveau livre sur la logistique !

Celui-ci a une double ambition : la description de méthodes mais aussi la présentation des fondements de cette discipline.

L'auteur définit d'abord la logistique comme une démarche organisationnelle, une gestion d'interfaces qui permet à l'entreprise d'améliorer sa flexibilité et sa réactivité face à un environnement fluctuant. La logistique est un concept d'organisation reposant sur la notion de processus et une discipline de gestion d'interfaces ; elle constitue une stratégie opérationnelle basée sur des outils théoriques et pratiques.

L'ouvrage comporte cinq parties que nous allons résumer succinctement.

La première partie a pour objet de définir le champ de la logistique. De très nombreuses façons permettent de l'aborder : la recherche d'optimum, les outils, les logiciels, les cas concrets de mises en œuvre,... La logistique vient de *logistikos*, mot grec qui signifie : développer un raisonnement mathématique, organiser un calcul en étapes pour atteindre un but. Elle a une origine militaire plus récente : le maréchal des logis, responsable de la logistique des troupes. Mais c'est aussi la science de l'application concrète dans toutes les sciences militaires (l'exemple

* Edition La découverte, février 2007.

du débarquement de la deuxième guerre mondiale) ; en ce sens, elle a une profonde composante stratégique.

Le développement historique de la logistique est intéressant. En 48, il ne s'agit que de manutention, ensuite apparaît en 62 les notions de logistique amont et aval de la production avec la création du National Council of Physical Distribution Management (NCPDM). En 72, le NCPDM intègre tous les processus, de l'approvisionnement à la distribution et à l'après-vente. En 78, apparaît la notion de management logistique : les activités de flux produits doivent intégrer l'utilisation des ressources et le niveau de service, ceci au moindre coût. En 86, le Council of Logistics Management intègre la gestion des flux avec la gestion des informations et le service client. En 93, la logistique devient une démarche stratégique reliant flux physiques et flux d'information.

En 1996, elle est considérée comme une arme stratégique : un plan stratégique ne peut se concevoir sans la prise en compte du potentiel logistique. Sont alors intégrés à la logistique les flux annexes : déchets, retours de produits et flux financiers associés.

En 1998, la création de l'ASLOG et de la SOLE fait émerger les notions de Supply Chain et de logistique globale telles que nous les connaissons aujourd'hui ; elles associent approches techniques, sciences de l'organisation, de la gestion et de la stratégie. Le chapitre 2 traite de la logistique d'entreprise. L'auteur distingue :

- une logistique intra fonctionnelle consistant à rationaliser à l'intérieur des fonctions elles-mêmes (jusqu'aux années 75, elle s'intéresse surtout à la notion de coût)
- une logistique inter fonctionnelle qui s'intéresse aux interfaces entre les fonctions. Il s'agit alors d'intégrer les notions de coûts, services, délais, pilotage par l'aval....

Ensuite la logistique s'étend : le management de la chaîne logistique devient une arme concurrentielle utilisant notamment la gestion de l'innovation. Cette chaîne « ouverte » intègre 6 thématiques :

- la traçabilité par la mise en œuvre d'un système d'information
- une solidarité fonctionnelle fondée sur les performances du maillon le plus faible
- la vitesse de circulation des produits et des informations
- l'effet Forester (dynamique des systèmes)
- les systèmes à flux poussés et tirés

- la coopération entre partenaires de la chaîne logistique.

Le pilotage de cette chaîne requiert une cohérence pour dégager une synergie, une fiabilisation de ses maillons et une « apprenance organisationnelle » afin d'inventer de nouvelles solutions.

Autre distinction de l'auteur : la chaîne statique et la chaîne dynamique. La chaîne statique est centrée sur les notions de Qualité, Coûts, Délais... Son efficacité repose sur 8 facteurs : les liens avec les clients, les besoins mutuels, un puissant partenariat clients-fournisseurs, une planification logistique à long terme, l'intégration des différentes fonctions, l'amélioration continue, l'implication et la mobilisation du personnel, les systèmes d'informations conçus pour une intégration intra et inter fonctionnelles enfin des indicateurs de performances cohérents.

La chaîne logistique dynamique, quant à elle, intègre réactivité (réponse au marché), agilité (coût et services), efficience (élimination des gaspillages) et intelligence (exploitation optimale des informations).

Le chapitre 3 est constitué d'une description en désordre de nombreux outils utilisés en gestion logistique et en gestion industrielle : AMDEC, codes à barre, théorie des graphes. L'auteur, sans développer aucune de ces méthodes, veut montrer que la logistique s'appuie sur un substrat technique, une philosophie gestionnaire et une répartition de rôles dans les organisations.

Le chapitre 4 est plus original puisqu'il décrit la logistique des expéditions polaires et son analogie avec celle des entreprises. Dans le cas des expéditions polaires, l'expérience constitue une connaissance spécifique incontournable ; c'est une source d'information distincte de l'expérimentation scientifique. Ces expéditions sont très significatives de schémas logistiques à incertitudes et risques. Beaucoup d'informations sont disponibles sur ces expériences mais il est très difficile de restituer, de théoriser. Malgré les différences entre les expériences, on retrouve 3 phases : visualisation du projet, préparation et exécution. La logistique de ces expéditions suppose également une forte orientation stratégique. L'une des caractéristiques de cette logistique est que l'apprentissage s'opère en situation réelle.

Le dernier chapitre a pour objet de mieux cerner le champ de la logistique et de donner une définition propre à l'auteur. Pour ce dernier, la logistique est une démarche d'ingénierie organisationnelle qui revêt deux aspects : celui du raisonnement formel à base de mathématiques et celui de la stratégie de mise en œuvre organisationnelle pour laquelle le retour d'expérience est important. En résumé, la logistique est composée d'outils, de pratiques d'une philosophie de l'organisation et du savoir tiré de la mise en œuvre.

Le champ de la logistique recouvre l'organisation (dimensions techniques et humaines), le pilotage de celle-ci, la modélisation de cette organisation (systèmes opérant, systèmes d'information et systèmes de décision), la démarche de rationalisation organisationnelle, enfin l'objectif d'un résultat opérationnel plus performant. Dans un contexte évolutif risqué et incertain, la logistique doit également permettre de rationaliser les processus de conception.

Cet ouvrage est intéressant. Il n'apprendra pas grand chose aux experts et spécialistes de la logistique mais il présente une vision synthétique et historique, il établit des parallèles intéressants entre les aventures (expéditions) et le monde de l'entreprise, enfin il positionne la logistique comme la pièce maîtresse de la stratégie industrielle. Autre point positif, il se lit très facilement et donne de bons repères bibliographiques.