

## ANALYSE D'OUVRAGE

Hugues MOLET

---

A propos du livre :

**LA LOGISTIQUE\***

de Joël SOHIER

Avec ce titre générique et d'actualité, cet ouvrage a attiré mon attention d'une part par le fait qu'il soit très récent et d'autre part par l'objectif décrit en couverture : « cet ouvrage présente l'essentiel de ce qu'il faut savoir pour comprendre la fonction logistique,... ; destiné aux étudiants aussi bien qu'aux professionnels du secteur,... ». On pouvait donc s'attendre à un traité de logistique reprenant et approfondissant ce qui avait été écrit depuis 15 années dans cette discipline.

On sera déçu car malheureusement on ne trouve rien de vraiment novateur dans cet ouvrage et même quelques lacunes sur plusieurs aspects notamment sur les outils de la logistique.

Reprenons en détail ce document.

En introduction, l'auteur présente un rapide historique de la logistique (influence du domaine militaire) et en donne une définition classique (gestion des flux physiques et d'informations) en insistant sur les aspects organisationnels de cette fonction. L'ouvrage est structuré en 4 parties : les besoins logistiques, les moyens, les outils et les relations inter organisationnelles.

---

\* Ed. Vuibert, mai 2010.

La première partie commence par la présentation de l'évolution de l'environnement économique conduisant à un phénomène de concentration industrielle et de mondialisation ; de nombreuses données chiffrées liées à cette évolution sont avancées. Lors de cette évolution, des difficultés sont apparues dans les entreprises tant en interne : communication, harmonisation avec les fournisseurs qu'en externe : différences culturelles et législation, internationale. La logistique a également subi les contraintes financières notamment liées à la crise ; le rôle accru du financier a orienté de nouvelles politiques logistiques : minimisation de l'argent investi dans les stocks, plus grande flexibilité conduisant à la sous-traitance, poids plus important donné à la délocalisation,... Autre aspect de l'évolution : les nouvelles relations entre la grande distribution et les industriels ; l'importance croissante de ce secteur, la concentration des centrales d'achats,... ont modifié les rapports de force, conduisant les industriels à devenir de simples sous-traitants. Par ailleurs, les technologies ont évolué donnant aux plus performants un avantage concurrentiel, notamment en termes de flexibilité et de gestion d'une information toujours plus abondante.

La seconde partie présente les flux logistiques. Dans un premier temps, sont décrites les fonctions de la distribution : qualité, nouvelles prestations,... et celles de la fonction commerciale puis les typologies de distributeurs et de circuits de distribution. Dans un chapitre spécifique, il fait état de la distribution physique : les différents types de lieux de stockages et de circuits de distribution. La tendance actuelle est l'augmentation de la taille des structures et la diminution de leur nombre. Après les circuits de distribution sont présentés les modes de transport : aérien (en augmentation), maritime (75% des marchandises), fluvial (en crise, mais avec de grands projets), ferroviaire et routier (en croissance, 90% des relations usines-distributeurs).

Un chapitre entier est consacré aux nouveaux prestataires logistiques et aux tendances actuelles : les flux doivent être massifiés, le transport combiné favorisé, la conteneurisation et le ferroutage privilégié, le transport maritime développé (idée des autoroutes maritimes). Par ailleurs un ensemble de services associés au transport est désormais proposé. On peut s'attendre à la poursuite de ces évolutions en terme de flexibilité, de gestion de l'information et d'adaptabilité. On constate une concentration de ce secteur, un élargissement de l'offre de services associés et une internalisation.

L'auteur termine cette partie sur les réseaux informatiques et la gestion des flux d'information en présentant les technologies classiques : codes à barre, puces, RFID, EDI et sur les évolutions à attendre : gestion temps réel et GPA, traçabilité accrue et e-commerce.

La troisième partie présente les outils logistiques ; tout d'abord la gestion des stocks : différents types de stocks, gestion physique et stocks de sécurité,... Ensuite, les différents facteurs liés au coût du stock : coût de détention, coût des flux physiques, coûts de ruptures et modèles très classiques d'optimisation : Wilson, Pareto,... L'auteur présente ensuite les services

logistiques en insistant sur l'équilibre à garder entre coût et sur-qualité. Le dernier chapitre de cette partie est consacré aux différents types de planification, court, moyen et long terme et à la typologie des commandes.

La dernière partie concerne les aspects liés aux relations inter organisationnelles : tout d'abord la présentation de la notion de supply chain, ensuite curieusement la présentation du MRP et les définitions des différents types de sous-traitance.

Un chapitre présente le JAT, la notion de flexibilité, la gestion synchrone.

Le chapitre suivant introduit la logistique de distribution avec les nouvelles contraintes imposées aux fabricants tant sur la distribution physique que sur les évaluations et les politiques industrielles (assemblage et packaging retardées). L'auteur présente ensuite les évolutions de la logistique du distributeur : massification des flux, regroupant des dépôts, réapprovisionnement en fonction des sorties, ECR (approvisionnement en fonction d'une approche marketing), mutualisation, GPA, cross-docking,... La logistique doit être un argument commercial combinant sécurité par le client, performance et économie. L'auteur présente ensuite le contexte de crise : aggravation de situations de sur-capacité et rôle accru du marché financier ; les conséquences en découlant pour la logistique : concentration physique, délocalisation des activités, baisse du chiffre d'affaires, renforcement des exigences contractuelles, nécessitent d'accroître la réactivité et de réduire les coûts par les stratégies de taille, de localisation et de choix de politiques de transport.

Le dernier chapitre porte sur les perspectives de la logistique. L'auteur insiste sur l'interdépendance croissante des entreprises dans l'organisation du management de la chaîne logistique, sur la nécessité d'améliorer encore la productivité de celle-ci par la suppression des gaspillages, la mutualisation et la modularisation. Il présente l'émergence des 4 PL, concepteurs de solution logistiques et la nécessité d'ajuster les capacités aux nouveaux marchés.

J'ai lu ce livre avec facilité : il est clair et rapide à lire ; quelques références sont données en fin de chaque chapitre mais elles sont loin d'être exhaustives. Je ne dirai pas qu'il s'agit d'un ouvrage de référence : j'ai été un peu étonné par le plan des chapitres ; le fil directeur est difficile à suivre et l'on trouve de la redondance et peu de logique entre chapitres ; des présentations apparaissent de façon un peu surprenante (le MRP), parfois discutables (les flux tirés synonymes du Kanban !).

En ce qui concerne les outils, aucune mention des WMS, APS, DRP,... !

Enfin malgré l'apparition récente de cet ouvrage, bien peu d'enseignements sur la nouvelle logistique et une présentation des perspectives bien classique.