

ANALYSE D'OUVRAGE

par Joumana Diab*

A propos du livre de
Pascal Eymery

LA LOGISTIQUE DE L'ENTREPRISE

Editions Hermes - 1998

Le concept de logistique est présent sous sa forme la plus simple dans toute entreprise à travers la notion de gestion de ses flux, aussi divers soient-ils : achats, approvisionnements, transports, flux internes de production, vente... Deux phénomènes contribuent à l'émergence d'une vision globale de ces flux à partir d'une étude de flux indépendants : d'une part, un phénomène de servitisation des produits : on ne vend plus un produit mais un service associé à celui-ci. Il faut alors adopter une vision en flux tirés, d'où la notion de *supply chain*, et d'autre part, la richesse d'une approche globale et centralisée. C'est le seul moyen actuellement d'améliorer les performances de l'entreprise dans un contexte où la marge de manœuvre est limitée - délais de plus en plus courts, stocks faibles, hyperconcurrence.

La mise en place d'une chaîne logistique globale et intégrée passe préalablement comme tout projet d'amélioration par la définition d'objectifs à atteindre au niveau de la réponse à la demande des clients, de la gestion de la production et de la qualité des fournisseurs. Il faut donc suivre des indicateurs de performance. Ils permettent à la fois d'avoir une vision globale de la chaîne logistique et de suivre l'efficacité de chaque maillon. Pour quantifier les délais de livraison avec les fournisseurs comme avec les clients on peut définir un taux de service qui mesure la part des produits effectivement livrés par rapport aux quantités commandées. En interne, il est pertinent de suivre la part des stocks et des en-cours, en valeur, relativement au flux de matière. Pour suivre la productivité et la réactivité, on peut évaluer les temps d'écoulement ou de

* Elève ingénieur à l'Ecole des Mines de Paris

réactivité qui s'intéressent aux délais entre la passation de la commande et la livraison et entre l'entrée et la sortie de matière. Dans un contexte de *tum-over* des produits importants et d'innovation permanente, il est aussi pertinent de s'intéresser aux coûts mis en jeu par l'arrêt et le lancement de produits : part des produits obsolètes, stocks présents, délais de mise en place de produits nouveaux. Enfin, il faut quantifier les coûts logistiques relatifs à l'activité globale, mesurée par le chiffre d'affaires: ceux-ci sont par exemple des coûts de transport, de manutention, de conditionnement et administratifs. Dans tous ces cas, les données relevées ne seront pertinentes que si on dispose de données fiables, sur des intervalles de temps significatifs, ni trop grands, ni trop faibles. On peut suivre ces indicateurs à travers des tableaux de bord, qui ont l'avantage de les présenter de façon comparative et synthétique.

Précisons maintenant les caractéristiques des maillons de la chaîne logistique, à savoir le fonctionnement avec les clients, le fonctionnement en interne et le fonctionnement avec les fournisseurs. On est dans une logique de flux tirés, donc les contraintes présentes sur chaque élément se répercutent sur le maillon amont. La solution optimum est donc dans la prise en compte globale des impératifs locaux. L'entreprise en tant que fournisseur de ses clients doit minimiser le coût du service qu'elle rend au client tout en disposant du maximum de réactivité et de flexibilité. Il s'agit essentiellement de livrer, dans les délais les plus courts, des quantités à la fois optimales pour elle et pour son client en utilisant un minimum de stocks. Pour effectivement réaliser cela, il s'agit de comprendre les besoins du client, d'instaurer une relation de confiance et de mesurer des points essentiels. On peut formaliser la relation par un protocole d'accord qui définit au mieux le contrat et vérifier sa prestation auprès des clients, ce qui est bénéfique pour l'image que l'entreprise véhicule. Le calcul des prévisions est fondamental aussi et la mise en place d'un EDI peut s'avérer importante pour minimiser les stocks contractuels et les risques. Un facteur important que l'entreprise doit prendre en compte est la diversité des produits qu'elle gère : diversité des cycles de vie, de saisonnalité, de priorité, de volume mis en jeu, de rareté. On pourra alors procéder à une classification de ces produits, en coordination éventuelle avec les clients eux-mêmes afin de standardiser des étapes de production par exemple. Une trop grande diversité peut être nuisible. Comme on le voit sur cet exemple, l'entreprise doit essentiellement, pour optimiser les contraintes de production, simplifier son appareil productif. Les changements de fabrication, les postes goulots d'étranglement, la diversité ont en effet des coûts qu'il lui faut minimiser. Elle doit aussi optimiser l'organisation des ateliers — par ligne de flux ou par pôle technologique —, l'affectation de la localisation de la production — risques associés au site, réseaux de distribution... —, et la gestion des compétences du personnel — degré de polyvalence, flexibilité du temps de travail. Enfin l'entreprise doit fiabiliser son appareil productif et donc évaluer les risques de panne, les retards sur les machines goulots, détecter les dangers. C'est en maîtrisant son appareil qu'elle pourra améliorer ses performances : les marges de sécurité pourront être plus faibles. Dernier maillon de la chaîne : les fournisseurs. Les objectifs sont communs au fonctionnement avec les clients. De manière plus spécifique cependant, il convient de sélectionner ses fournisseurs, de travailler en partenariat avec eux. Cela suppose une définition par l'entreprise d'un cahier des charges exhaustif précisant les délais, les modes de transport et d'emballage, les lots livrés, le rythme des appels... Ici encore, la confiance, le partenariat et la gestion des informations sont essentiels. Dans le cas particulier des fournisseurs de service, il faut définir les responsabilités de chacun et évaluer le gain qu'apporte le prestataire par rapport à la situation où l'entreprise gère elle-même ce service.

Quels sont les moyens dont dispose l'entreprise pour gérer les flux logistiques et utiliser au mieux ses ressources pour répondre aux besoins ? L'entreprise est confrontée à trois processus logistiques. Elle doit d'abord se centrer sur les flux : elle a des besoins, ce qui tire les flux. Mais la transmission des appels oblige à évaluer les délais et les décalages temporels entre appel et livraison physique, à prévoir des stocks de sécurité et à choisir le niveau de ce stock — en début de chaîne, au milieu ou en fin —, de calculer la quantité minimale des lots, de sélectionner les paramètres d'appel en fonction des incertitudes de la demande, et à établir le degré de précision des nomenclatures. L'entreprise doit aussi s'interroger sur les modalités de réapprovisionnement — à fréquence fixe ou à quantité fixe —, sur le calcul des besoins et les prévisions d'ordre d'achat et de production, sur l'opportunité de la mise en place d'un Kanban. Pour mettre en œuvre les flux et servir les besoins, l'entreprise peut s'aider d'un PDP et d'un PIC, programme industriel et commercial, qui prend en compte les capacités de production, les sous-traitants, le stockage, les modalités de transport, les efforts de vente. Elle dispose aussi de logiciels d'ordonnancement. Pour mener le suivi des flux et des stocks, il peut être intéressant de suivre en temps réel la consommation des produits et de faire remonter de cette façon les informations (*hackflushing*). Enfin suivre les flux suppose qu'on optimise le transport en diminuant les retards et les ruptures aussi bien au niveau de l'approvisionnement des postes, des implantations de stockage, du conditionnement des produits et du recyclage des emballages. On recherchera donc des solutions améliorant l'ergonomie des postes, diminuant les déplacements de matière et de main-d'œuvre, standardisant les modes de conditionnement, optimisant la taille des lots d'approvisionnement et de conditionnement et possédant un degré de flexibilité suffisant. Enfin l'entreprise doit préparer et arrêter des flux. La mise en place de produits nouveaux et l'arrêt de chaînes anciennes sont autant de perturbations des flux de l'entreprise. Introduire un flux oblige à planifier et à codifier le nouveau produit entre les différents sites et avec les clients et fournisseurs. Arrêter un flux suppose qu'on mette en place un service après-vente, qu'on remplace et qu'on nettoie les machines, qu'on suive le vieillissement des stocks de produits obsolètes. Une fois ces trois processus identifiés et analysés, il y a toute une série de procédures à suivre et d'outils à utiliser. De façon succincte, l'idée est de procéder à un *reengineering* et de définir les rôles de chacun. Un audit permanent permet de contrôler les procédures et d'évaluer les points difficiles. Il faut cependant avoir en tête qu'il existe des méthodes plus ou moins fiables, efficaces et coûteuses.

Mettre en place une *supply chain* est en fait un vecteur de progrès pour l'entreprise puisqu'elle suppose une recherche permanente de performances. La fonction logistique d'une entreprise possède tout d'abord un rôle opérationnel et stratégique. Le responsable logistique travaille à l'interface de différents services et mène des audits réguliers en vue d'optimiser les flux globaux. Il peut déterminer un plan de progrès logistique qui gère le service, les stocks, et les coûts logistiques. Les problèmes évoluant, il est impossible d'envisager un équilibre stable et il faut donc réadapter en permanence les solutions. Quelles sont les tendances qui touchent les unités logistiques des entreprises aujourd'hui ? On peut prendre comme exemples le *supply chain planning*, qui vise à intégrer de la meilleure façon l'entreprise, ses clients et ses fournisseurs, et l'*efficient consumer response* plus connu sous le sigle ECR, qui est un mouvement venant de la distribution, et qui cherche à unifier les flux de produits et d'information entre les partenaires. Il se fonde sur la saisie en temps réel des données, la classification commune des produits dans une approche fortement orientée vers le client. Une des tendances les plus en vogue est

l'externalisation (*outsourcing*) des opérations comme le transport, le conditionnement, la maintenance, la gestion des informations... Il faut préparer le transfert de compétences, analyser les conséquences sur l'entreprise demandeuse, évaluer les enjeux, noter les prestataires avant de les choisir. Enfin émerge le concept de "*reverse logistics*" qui cherche à tirer profit des produits usagés et obsolètes. Ce flux qui est ici poussé et non plus tiré se fonde sur la mise en place d'un réseau de collecte auprès des usagers, et sur la valorisation des produits détruits ou recyclés.

Que penser alors de l'importance croissante que prend la logistique dans les entreprises aujourd'hui? Elle doit "s'adapter, structurer et convaincre". Mais il faut garder à l'esprit que la logistique donne une vision de l'entreprise : la performance ultime d'une entreprise ne saurait se réduire à sa performance logistique.

Ouvrage clair, bien documenté, complet. On ne trouvera pas de révélation sur les outils ou les démarches mais un document de référence, très bien présenté, qui donne me très bonne synthèse des apports du mouvement logistique de ces dix dernières années.