

De la logistique à la chaîne logistique : Déterminant de la productivité des entreprises industrielles

Samira EL HAFID ALLAH¹

1- INTRODUCTION

La fonction logistique est une fonction transversale, qui influence la performance de la totalité de l'entreprise. Longtemps considéré comme une fonction secondaire, son rôle a été remis en avant depuis une trentaine d'années. En effet, les entreprises utilisent des armes stratégiques pour se différencier de leurs concurrents. Parmi ces armes, l'intégration de la fonction logistique qui joue un rôle très important.

L'optimisation des flux logistiques permet à l'organisation de réaliser un équilibre entre un certain nombre d'objectifs et d'impératifs contradictoires : diminution des coûts et de délais, la qualité des produits et des services fournis, et la flexibilité de l'entreprise à s'adapter aux évolutions prévues. En outre, par le développement de nouveaux produits industriels, la logistique devient bénéfique de plusieurs façons pour l'amélioration de la performance industrielle et économique au moment où elle permet de réaliser des produits par de moindres

l'entreprise et de l'environnement).

Dans notre problématique ; le choix a été fait sur

l'intégration de la fonction logistique, la gestion et l'optimisation des différents types de flux qui lient l'ensemble des fonctions d'une chaîne logistique d'entreprise industrielle, principalement les flux logistiques qui mettent en relation les clients et les fournisseurs, l'évaluation de la performance des chaînes logistiques, En outre, l'optimisation logistique des différents flux (physiques, financiers et informationnels) est une nécessité pour la performance et la pérennité de chaque organisation. Par ailleurs la mise en œuvre des techniques et des méthodes de gestion et d'évaluation, contribuent à l'amélioration du processus d'industrialisation et de la performance des chaînes logistiques en tenant compte des enjeux du développement durable. Parmi les techniques d'évaluation de la performance logistique, le tableau de bord (indicateurs de performance), le benchmarking et l'audit de performance. Donc la question à laquelle on essaiera de donner une réponse, est la suivante : dans quelle mesure la pratique de ces techniques, en se basant sur des référentiels, sont des examens efficaces d'évaluation de la performance et qui aident les entreprises industrielles en général, et du secteur automobile en particulier, à améliorer leurs performances logistiques et économiques.

1. *Samira EL HAFID ALLAH* : Docteur en science Economiques et Gestion, FSJES-Tanger, s.elhafidallah@gmail.com

coûts, dans les meilleurs délais et de bonnes qualités, et de satisfaire les différentes exigences (des clients, de

Donc, avant de répondre à ce genre de questions, qui constituent le noyau de notre recherche, il faut donner un aperçu sur les concepts de la logistique, ses enjeux et ses leviers, son introduction parmi les autres fonctions de l'entreprise, et principalement il faut montrer dans quelle mesure la fonction logistique peut contribuer à l'amélioration de la productivité des entreprises et aux performances logistiques et industrielles.

2- FONCTION LOGISTIQUE, DEFINITIONS, ENJEUX ET EVOLUTION HISTORIQUE

Avant de commencer à analyser et à expliquer les liens qui existent entre la logistique, l'amélioration de la productivité et la performance des entreprises, on doit tout d'abord voir et aborder certaines généralités sur la logistique.

2-1- Définitions et enjeux de la logistique :

a- Notion de la logistique : un concept a plusieurs définitions:

Plusieurs approches et débats théoriques ont essayé de donner une définition pour la notion de la logistique. Ceci, nous permettent de souligner qu'il existe plusieurs définitions données à ce concept selon différents auteurs et organisations.

En effet, la logistique dans l'entreprise est une fonction qui concerne la maîtrise globale des flux de matières, de produits, de personnes et d'informations en vue de la satisfaction des besoins de sa clientèle aux meilleures conditions économiques (coût, délais, qualité, prix) et pour un niveau de service déterminé. Son but principal est d'optimiser les sous-systèmes logistiques (approvisionnement, production (ou exploitation), distribution et transport). Elle doit rendre un produit ou un service en bonne condition, au bon moment, au bon endroit, au bon client et au prix le plus juste. En outre, la démarche logistique est globale et s'applique à l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique

tout au long du cycle de vie des produits. Elle s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise qu'elle soutient. De ce fait, il est utile de voir tout d'abord, les principales définitions qui ont été avancées par certains auteurs à cette fonction pour qu'on puisse savoir son rôle et son importance dans les stratégies de développement des entreprises industrielles et d'amélioration de leur performance.

Ayant fait l'objet de plusieurs définitions au cours des 40 dernières années, la logistique dite moderne est aujourd'hui appréhendée comme une fonction de planification, d'exécution et de maîtrise des flux et des stocks dans l'entreprise étendue. Elle s'appuie sur la mise en œuvre de systèmes d'information et de communication de plus en plus sophistiqués et prend place dans la supply chain. Elle est définie par Mentzer : « comme un ensemble de trois entités ou plus (entreprises ou individus) traversé par des flux amont et aval de produits, de services, d'informations et de finance, depuis un fournisseur jusqu'à un client ». Ainsi ; la stratégie de la fonction logistique selon la norme NF X 50-600, a pour finalité de « satisfaire des besoins exprimés ou latents, internes ou externes, aux meilleures conditions économiques pour un niveau de service déterminé » (AFNOR 2005).

En d'autres termes, la logistique est le processus qui permet d'optimiser et d'utiliser les réseaux de distribution de bien matériels, d'information et de service afin de satisfaire complètement et rapidement la commande ou l'ordre passés par le client au coût le plus juste. Elle concerne les domaines touchant aux flux physiques, aux flux financiers et aux flux d'information, c'est-à-dire l'approvisionnement, la production, le stockage, le transport, l'entreposage, l'import - export, l'informatique, le déplacement des personnes et des objets.

Implanter un service logistique au sein de l'entreprise est

une stratégie importante, car elle lui permet de se différencier de ses concurrents en ce qui concerne l'optimisation des différents flux et des opérations constituant son activité, ainsi que de sa relation avec les clients. Elle doit rendre un produit ou un service disponible dans de bonnes conditions, au bon moment, au bon endroit, au bon client et au prix le plus juste en répondant aux exigences des clients, de l'organisation et de l'environnement.

Dans les années 1980, les activités logistiques sont regroupées autour de la distribution physique des produits qui constitue la logistique externe et de la gestion des matières de l'approvisionnement, de la production et du stockage qui constitue le domaine de la logistique interne. On parle alors, de total supply chain (chaîne logistique)¹. Il s'agit d'une chaîne qui intervient à toutes les phases de l'entreprise et intègre la totalité des chaînes physiques et virtuelles dans un même système. Elle intervient dans toutes les phases de la vie du produit et de la conception jusqu'après la vente. Ainsi, l'extension de la fonction logistique conduit à différencier les activités qui relèvent de la logistique de produit de celles liées à la logistique de soutien.

Une autre approche avance que, parfois, la logistique peut constituer un facteur clé du succès (ou d'échec). Une fonction logistique est alors créée et le processus logistique s'intègre dans la stratégie globale de l'entreprise. Et pour obtenir une plus grande cohérence dans la gestion des différents flux logistiques, les entreprises développent une logistique intégrée. Il s'agit donc de mettre en œuvre un système global (souvent informatisé) pour gérer toute la chaîne logistique qui lie les différents services et les partenaires de l'entreprise: c'est la « supply chain ».

¹ L'étude de la gestion de la chaîne logistique est l'objet d'un chapitre de ce travail : la question d'évaluation de la performance concerne principalement la performance de la chaîne logistique.

Après avoir donné quelques définitions du concept de la logistique, quels sont alors ses objectifs et ses enjeux?

b- Objectifs et enjeux de la logistique :

L'intégration de la fonction logistique par l'entreprise dont ses stratégies de gestion deviennent une nécessité pour chaque organisation pour réaliser des objectifs d'ordre stratégiques, logistiques et économiques.

MANSILLON G et Alli, montre que la logistique a pour objectif d'assurer, dans les meilleurs délais et dans les meilleures conditions, la circulation interne du produit de l'entreprise vers le client² en vue de satisfaire les besoins de ce dernier et même de répondre aux propres exigences de l'entreprise. Ceux-ci dire que cette fonction remplit des missions et objectifs différents. Parmi ces objectifs:

- Informer le service production sur les quantités à fabriquer à moyen terme en lui fournissant des prévisions de vente fiable ;
- Informer le service de production sur les quantités à fabriquer à court terme par une communication rapide des données concernant les commandes à traiter, disposer du produit demandé par le client, en d'autres termes, gérer les stocks ;
- Acheminer le produit vers le client, c'est-à-dire assurer leur transport et leur livraison et assurer le bon fonctionnement du produit par la mise en place d'un certain nombre des services.
- Optimiser les différents flux qui mettent en relation l'ensemble des fonctions de l'entreprise, ainsi que les flux liant l'entreprise avec son environnement ;
- Évaluer et améliorer la performance de toute la chaîne industrielle et logistique ;
- Etc.....

² MANSILLON, G., et Alis, « Mercatique d'action commerciales », éd. Fauchez, Paris, 2001, p.465.

En d'autres termes, l'importance de cette fonction a permis à l'entreprise de l'intégrer dans sa stratégie globale en raison de son influence sur :

- La croissance de l'entreprise : une logistique performante augmente la rentabilité et la flexibilité de l'entreprise ;
- La maîtrise des coûts : pour une meilleure connaissance de l'environnement, des coûts du produit. La logistique permet d'éviter tous les gaspillages, dans ce cas de figure, la logistique intégrée est particulièrement efficace ;
- Les possibilités d'externalisation de l'entreprise : l'analyse logistique permet à l'entreprise de se recentrer sur sa vocation principale en confiant à des spécialistes certaines opérations comme le transport ou le stockage des marchandises ;
- La diversification de l'entreprise : la maîtrise de la chaîne logistique permet à l'entreprise d'élargir la gamme de ces activités ;
- Les décisions de localisation, d'agencement de l'entreprise : elles ont pour objectif de réduire les coûts de transport externe et de manutention grâce à des choix réalistes, d'implantation géographique et d'organisation interne des unités de production.

Ainsi, pour l'ensemble de l'entreprise, il existe un lien étroit entre l'amélioration de la productivité et les projets de la logistique, c'est la raison pour laquelle, les contraintes et les enjeux de la logistique sont, mêmes, pris en compte dans l'élaboration de certaines stratégies et politiques économiques et des techniques pratiquées par l'entreprise dans la gestion globale de toutes les opérations constituant son activité industrielle.

Par ailleurs, la logistique, en tant qu'une fonction stratégique pour les entreprises industrielles a un impact sur :

- Le secteur du transport : le développement de la logistique a généré des mutations et des restructurations chez les acteurs du secteur transport (par exemple, le transport des matières et marchandises aux niveaux national et international : transport routier, aérien, maritime) ;
 - Le développement régional : les entreprises s'implantent plus dans les régions dotées de solides infrastructures. Ce qui contribue à leur essor économique et à leur développement.
 - La politique économique : l'État et les collectivités locales intensifient leurs interventions: ex : amélioration des réseaux routiers pour désenclaver une région.
 - L'environnement scientifique et technique : par exemple, la logistique favorise la généralisation de la robotique. Ils sont généralement liés au développement de l'informatique.
- En outre, les résultats de la mise en place de la fonction logistique, par une organisation, s'apprécient en termes de trois principaux enjeux :
- ✓ Qualité de service : la satisfaction du client (client final, distributeur, autre service de l'entreprise) prend différentes formes : rapidité, régularité, ponctualité des livraisons ou de la production, respect des qualités intrinsèques du produit, etc.... ;
 - ✓ Maîtrise des coûts : par exemple, certains coûts sont difficiles à identifier : le coût d'une rotation insuffisante des stocks. Diminuer les coûts est parmi les principaux objectifs économiques et logistiques de l'entreprise ;
 - ✓ Image de l'entreprise : le respect des horaires de livraison, des délais, des rendez-vous, la rareté des ruptures de stock, un minimum de livraisons non conformes donnent

à l'entreprise une image sérieuse, compétente et organisée.

Or, les activités industrielles de l'entreprise relèvent d'un domaine qui se caractérise par la gestion des flux qui mettent en relation les différentes fonctions (départements) de l'organisation. Cette dernière doit, par les différents moyens et techniques, mener une démarche logistique efficace, afin d'améliorer sa position, son efficacité et sa performance par rapport à ses concurrents.

L'étude de la fonction logistique nous permet alors de voir son évolution historique, son domaine, ainsi que les différents types de flux logistiques.

Quelle évolution historique de la logistique et qu'est son domaine? Et quels sont les différents flux logistiques?

C- Historique de la logistique : la logistique une fonction en forte évolution :

► Évolution et élargissement de la fonction logistique :

RAMA RAO³ montre que de la fin du 19^{ème} siècle jusqu'à la Deuxième Guerre mondiale, le terme logistique est peu utilisé et il l'est principalement par les militaires. Il désigne l'art de combiner tous les moyens de transport, de ravitaillement et de logement des troupes.

Après la Deuxième Guerre mondiale, poursuit Rama Rao, la logistique se généralise dans les entreprises. Cependant, c'est surtout à partir des années soixante-dix que l'entreprise a découvert la logistique et a commencé à s'y intéresser⁴, ceci pour plusieurs raisons :

L'évolution normale de la pratique du management, après avoir constaté que les dépenses présentent plus ou moins

20 à 30 pour cent de la valeur ajoutée, la réaction fut d'abord de s'intéresser à ces dépenses, de les tenir sous contrôle puis d'en faire quelque chose de moteur.

En évolution depuis une vingtaine d'années, le champ d'action de la logistique s'est élargi, ses missions se sont diversifiées, ses compétences ont augmenté, de même que la panoplie de ses méthodes et outils s'est considérablement enrichie.

Sous l'impulsion du Supply Chain Management (SCM) - concept apparu en début 1990 et se définissant comme le management intégré du processus logistique selon un flux coordonné entre les entreprises solidaires de la même chaîne de valeur -, la logistique a accru son champ d'intervention et ses capacités de pilotage.

Elle bénéficie aujourd'hui de toutes les avancées liées au développement des nouvelles technologies et de l'informatique. Puisqu'il s'agit de traiter une chaîne d'interfaces, elle est particulièrement liée aux progrès des technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Rendant compte de ces évolutions, la fonction elle-même est en train de changer. D'ailleurs, elle prend de plus en plus le nouveau nom de fonction Supply Chain dans les organigrammes où elle est rattachée à la direction générale.

Le tableau n°1 ci-dessous résume les décennies par lesquelles la fonction logistique est passée. Il s'agit des étapes d'évolution historique, qui montrent que l'intégration de la fonction logistique dans le processus d'industrialisation était l'une des principales stratégies pour l'amélioration de la productivité de travail des activités entreprises.

Tableau n°1 : Quatre décennies d'évolution de la fonction logistique dans l'industrie

³ RAMA RAO: Logistics and supplychain Management, Cours inédit, UNR-Butare, 2000-2001, p70.

⁴ RAMA RAO, op. cit. p. 45

1960	1980	2000
Fragmentation taylorienne	Intégration post-taylorienne	Pilotage global et transversal
- Prévisions - Approvisionnements - Planification - Gestion des stocks de production	Gestion matières et pièces (Logistique Amont)	Chaîne logistique globale
- Manutention - Entreposage - Emballage	Gestion matières et pièces (Logistique aval)	
- Stockage des produits finis - Traitement des commandes - Planning de distribution - Transport – expédition		
Division et spécialisation des tâches par "métiers"	Regroupements logiques en avant et après la production ou transformation	Vision selon un processus global et transverse

Cependant, la convergence des évolutions comparées par des fonctions logistiques et qualité vers la dimension stratégique autorise de recourir à des audits combinés qualité/Supply Chain pour assurer la sécurisation amont de la Supply Chain.

3- Évolution de la logistique vers une fonction stratégique de l'entreprise :

Aujourd'hui, la logistique se réclame une fonction stratégique, comme de nombreuses autres. Elle a toujours été associée à manipulation physique des biens et a été longtemps circonscrite au transport et stockage. Aujourd'hui encore, on peine à trouver une définition unique et satisfaisante du terme "logistique".

Le taylorisme avait disjoint en opérations élémentaires le stockage, la manutention, le transport, la préparation des commandes, l'expédition, les approvisionnements, etc.

L'exécution et le management de ces tâches étaient confiés à autant de services, très spécialisés et indépendants. Dans ce cas, l'efficacité globale est moindre que la somme des efficacités de chacun des services.

Cependant, l'évolution de la fonction logistique vers une fonction unique et de dimension stratégique a été plus lente que celle de la qualité, par exemple, essentiellement en raison de la multiplicité et la diversité des opérations à englober.

La première évolution de la fonction logistique est celle de la période post-taylorienne⁵. En effet, certaines opérations ont alors été regroupées en logistique amont d'une part, elles couvraient les approvisionnements. La réception et le stockage des matières, le magasinage, la préparation et la mise à disposition des lots pour la fabrication, d'autres, regroupées en logistique aval, reprenaient les produits issus de la fabrication pour les mettre en stock, préparer les commandes clients et les expédier.

Cette réintégration post-taylorienne préfigure par le passage d'une fonction logistique fragmentée à un processus logistique cohérent.

Elle élève le niveau de la fonction logistique vers le niveau tactique, auquel elle commence à donner une signification plus étendue que la simple manutention et transport.

On quitte la pure manipulation d'entités physiques pour raisonner en flux amont (entrant) et aval (sortant) – les objectifs restent néanmoins essentiellement la réduction des coûts.

Par la suite, le concept de Supply Chain va réellement structurer la fonction logistique de manière transverse et l'aligner sur les processus. En passant d'une logique de

⁵ Christian HOHMANN (2004) : « Audit combiné, Qualité/Supply Chain ». Editions d'Organisation ; Paris.

gestion des stocks à une gestion des flux physiques, mais aussi et surtout d'informations, l'entreprise peut se différencier de ses concurrents en se focalisant sur la satisfaction du client, dont elle connaît mieux les attentes...

Dès lors, l'entreprise peut proposer une offre enrichie, pertinente et économiquement acceptable. Et la relation client/fournisseur peut évoluer d'une simple relation marchande vers le partenariat.

La fonction « production » et l'administration des ventes deviennent elles aussi des maillons de cette nouvelle logistique. La Supply Chain étendue donne aux parties prenantes, fournisseurs et clients, une vision interorganisations et les structure en quasi-firme.

Or, les limites physiques et juridiques des différentes entreprises qui composent le réseau n'ont plus de signification pratique : la dimension de la fonction logistique est alors stratégique. Donc, pour conclure ce point, d'évolution historique, on peut dire que la logistique organisée, outillée des moyens techniques, financiers et humains, est un héritage historique. Fonction indispensable à l'amélioration de la performance des unités économiques, la logistique est devenue aujourd'hui une fonction stratégique qui aide l'entreprise à réaliser des produits/prestations/services avec de moindres coûts, dans de meilleurs délais et de bonne qualité.

Cependant, le domaine de la logistique correspond à un ensemble d'activités. Ces dernières sont liées par des flux logistiques multiples que l'entreprise (ou le département logistique) cherche à les optimiser et les piloter par des multiples techniques. Donc, quel est le domaine de la logistique ? Et quelles sont les différentes catégories de flux ?

3-1- Domaine et flux logistiques :

La logistique est généralement définie comme l'art de gestion d'une multitude de flux aux meilleurs coûts (en minimisant les coûts logistiques concernant ces flux). Non seulement les flux de produits et matières, mais aussi les flux d'information associés aux flux physiques, depuis le fournisseur initial jusqu'au client final. Ainsi que des flux financiers qui constituent des contreparties des flux physiques.

Par ailleurs, le domaine de la logistique, pour une entreprise, correspond à des activités qui mettent en relations l'ensemble des flux physiques, informationnels et financiers. Donc, les responsables logistiques doivent mettre en œuvre les différents moyens de pilotage et d'optimisation et d'évaluation pour gérer lesdits flux d'une manière efficace depuis l'amont jusqu'au l'aval.

► Domaine de la logistique :

L'approche logistique se caractérise par une intégration de différentes fonctions ou activités liées à la circulation des matières, en-cours, produits et informations, qui vise à la réguler à fin d'améliorer le service et/ou d'abaisser les coûts.

Par ailleurs, la liste des fonctions, relatives au domaine de la logistique, est virtuellement infinie ou presque. Elle recouvre principalement le transport, le stockage, la manutention, l'approvisionnement, l'ordonnancement-lancement, la gestion de la production voire sa planification, l'informatique, la prévision des ventes, l'après-vente, etc.

Ces différentes activités logistiques ont en commun, dans l'entreprise pré-logistique, d'être peu valorisées leur responsabilité confiée en général, à des cadres et des praticiens issus, et d'avoir été laissées à l'écart des mouvements de rationalisation.

Ainsi, la logistique va devoir coordonner toutes les activi-

tés liées à la circulation des marchandises en intervenant dans les domaines de l'approvisionnement, de la production, de la manutention, du conditionnement, de l'emballage, du stockage, de l'entreposage, de la distribution et ce, jusqu'à la livraison à travers l'étude des moyens de transport à utiliser.

À cet ensemble des fonctions dévalorisées et éclatées, les promoteurs de la démarche logistique proposent de substituer une fonction unique qui permettrait d'éliminer les dysfonctionnements liés à cet éclatement, et d'atteindre à une optimisation globale supérieure à la somme des optimisations partielles, seules possibles dans l'organisation traditionnelle. L'entreprise pourrait ainsi dégager un surcroît de profit : dans la logistique résiderait l'ultime gisement de productivité, le « Trésor caché », selon les termes du cabinet A.T. Kearney⁶.

De plus, l'organisation de la fonction logistique se traduit par un ensemble des flux que l'entreprise cherche à les optimiser et les simplifier pour qu'elle puisse réaliser une cohérence entre les différents objectifs (qualité, délai, coût, et flexibilité).

Quels sont alors ces différents flux ?

► Les flux logistiques :

Le mot flux (vient de latin « fluxus », écoulement) désigne en général un ensemble d'éléments, informations, données, énergie, matière..., évoluant dans un sens commun.

Un flux peut donc être entendu comme un déplacement (quelle qu'en soit sa nature) caractérisé par une origine, une destination et un trajet. Il est possible de représenter

les activités de l'entreprise industrielle en termes de flux. Ainsi, le terme est employé dans les différents domaines tels que la gestion de production où il y a les flux des matières premières, en-cours et produits finis (flux physiques) et flux d'information. En outre, on peut même faire la distinction entre les flux logistiques internes et les flux logistiques externes :

a. Flux logistiques internes (Flux de production): circulation de matières et composants dans le réseau de fabrication. Ces flux sont constitués par la chaîne des opérations de transformation, d'usinage, de manutention et de stockage intermédiaire.

b. Flux logistiques externes : constitués des :

- Flux d'approvisionnement ou flux amont : circulation des matières consommables depuis le magasin du fournisseur jusqu'au magasin de l'entreprise cliente.

- Flux de distribution ou flux aval : circulation des produits finis ou semis finis de l'entrepôt de l'entreprise jusqu'à ce lui d'une autre entreprise cliente.

De plus, les flux logistiques externes sont tous constitués par une chaîne d'opérations d'emballage, de manutention, de transport et de stockage⁷.

Or, la recherche de la performance logistique et industrielle par une entreprise nécessite la prise en compte d'optimisation, de bonne gestion et de maîtrise de l'ensemble des flux logistiques (internes, externes, physiques, informationnels et financiers). En effet:

- la gestion des flux de matières premières, en – cours, et produits finis de toutes sortes qui vont des champs ou des mines, puits de pétrole, mers, etc., vers des usines, puis d'usine en usine, passant par des entrepôts à travers des moyens de transport et de manutention tels que wagons,

⁶ Yann Darré : la fonction logistique dans l'entreprise.

⁷ LOGISTIQUECONSEIL, Gestion-flux-logistique,(online), <http://www.logistiqueconseil.org.le> 02/12/2009

camions, chariots élévateurs, etc. ; à l'intérieur des usines, les produits sont modifiés et assemblés et les produits finis vont ensuite d'entrepôts d'usines en entrepôts ou plateformes de distributeurs jusqu'aux grandes surfaces elles-mêmes. Le flux ne s'arrête pas là, car les consommateurs eux-mêmes jouent un rôle en prélevant ce dont ils ont besoin dans les rayons des supermarchés, poussant leurs caddies jusqu'aux caisses puis jusqu'à leur véhicule pour ensuite les transporter jusque chez eux.

- À côté de ces flux physiques, il y a aussi la gestion des flux d'information (flux sur papier ou à travers les réseaux de télécommunication : commandes, factures, avis de livraison, feuilles de route des camions, flux monétaires, etc.). La gestion des flux physiques impose la gestion parallèle des flux d'information : prévoir, suivre et contrôler ces mouvements.

- Les flux financiers : ils constituent des flux monétaires ou financiers visant à satisfaire les acteurs ayant participé au fonctionnement de la chaîne logistique. Généralement, ils se décomposent en quatre processus :

- Le processus payé (fournisseur) ;
- Le processus facturé (les produits aux clients) ;
- Le processus encaissé (l'argent issu de la transaction du flux physique) ;
- Le processus budgété (prévoir des variations et le niveau du flux financier).

Soulignant que ces flux financiers circulent en sens inverse des flux physiques, mais de manière complètement désordonnée, et ils sont alors les contreparties des flux physiques.

Donc, l'entreprise, en intégrant la fonction logistique par-

mi ses départements, doit optimiser les différents flux logistiques (physiques, informationnels et financiers) constituant sa chaîne logistique afin d'atteindre ses objectifs économiques et de performance.

4- L'intégration de la fonction logistique dans l'entreprise

De la gestion des stocks de matières premières à la circulation des flux d'information, la logistique naît dans les entreprises. Construction simultanée d'une fonction, d'une profession, de compétences, l'émergence de la logistique est liée à sa promotion. Intégrée dans l'entreprise, elle est parfois hégémonique, externalisée, elle devient un savoir à mobiliser et non une fonction à remplir.

a- La logistique une fonction transversale de l'entreprise

La logistique est aujourd'hui un service à part entière dans la plupart des entreprises, quelle que soit leur taille. Cette fonction transversale aux autres services est stratégique et influence considérablement l'activité de l'entreprise. Cette dernière cherche, par cette fonction, à optimiser la gestion de ses moyens (matériel, financières, humaines ...) pour atteindre les objectifs prédéfinis : objectifs économiques, logistiques et de performance durable.

Effet, pour l'entreprise et pour ses acteurs, la logistique est importante du fait de son influence sur l'ensemble de ses activités. Elle est considérée comme :

- Un levier à l'amélioration de la compétitivité et des performances: peut contribuer à la réussite de la mise à niveau des entreprises face à leurs concurrentes étrangères ;
- Une source d'attraction des capitaux étrangers et véhiculeur d'image ;

- Un véritable outil de compétitivité qui a pour but d'améliorer la coordination des services de l'entreprise et de les mobiliser pour poursuivre un objectif commun : la satisfaction des clients.

De plus, dans certains secteurs d'activité, la logistique peut constituer un avantage concurrentiel et un déterminant de la performance globale. L'objectif de cette fonction transversale en entreprise, porte à la fois sur du court terme (optimisation des flux physiques quotidiens) et sur du moyen à long terme (mise en place de plans d'action pour optimiser les paramètres de production et de stockage). Elle permet la coordination des produits en circulation de manière à ce qu'ils circulent en continu (pour diminuer les délais de livraison) et à regrouper les produits (pour diminuer les coûts). De ce fait, la chaîne logistique de l'entreprise gère les flux le plus efficacement possible pour réduire les principaux coûts suivants : coûts d'approvisionnement, coûts de production, coûts d'acheminement, coûts de production, coûts de stockage.

En d'autres termes, pour une organisation industrielle, la logistique consiste à gérer le mouvement des produits et des informations dans un souci de gain de temps, de réduction des coûts et de satisfaction du client final. Elle vise ainsi l'harmonisation, la synchronisation et l'accélération des flux et intervient à plusieurs niveaux d'opérations qui sont :

- la planification des opérations ;
- l'approvisionnement ;
- la fabrication ;
- le stockage ;
- la commande ;
- le transport ;
- la distribution et la livraison.

On parle alors d'une gestion globale de la chaîne logistique (supply chain management). À chaque étape, il s'agit de piloter des flux physiques, financiers ou d'information entre l'entreprise, ses fournisseurs et ses clients.

Cependant, la gestion logistique, des opérations citées, s'appuie sur des indicateurs de mesure et d'évaluation de la performance du système logistique mis en place par l'entreprise, afin de faire face aux dysfonctionnements et de détecter les points pour lesquels l'entreprise doit progresser, par exemple :

Pour les approvisionnements : taux de disponibilité et délais de livraison ;

Pour le stockage : suivi de la valeur du stock, des pertes de valeur et de la couverture des stocks ;

Pour le transport : Coût moyen par produit et taux de remplissage du moyen de transport.

La logistique est aussi, une fonction qui permet aux entreprises d'innover et de diversifier d'autres produits nouveaux qui répondent aux exigences du marché et qui génèrent plus de valeurs ajoutées.

b- Le rôle de la logistique dans le développement de nouveaux produits et l'amélioration de la performance des projets

Selon la théorie de la dépendance des ressources, les décisions managériales sont influencées par les acteurs qui contrôlent des ressources essentielles, à la fois à l'intérieur de l'entreprise et à l'extérieur⁸. Certaines fonctions peuvent contrôler des ressources vitales pour la réussite de l'entreprise et elles peuvent tirer leur importance du contrôle de ces ressources. L'influence relative d'un service sur un autre est fonction de la contribution de ce

⁸ Pfeffer, Jeffery and Gerald R. Salancik (1978): "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective", New York: Harper and Row.

service en termes de ressources. Les fonctions qui ont de l'importance au sein de l'entreprise sont celles qui fournissent des informations essentielles ou dont d'autres fonctions de l'entreprise sont dépendantes. Par conséquent, si des fonctions comme la logistique fournissent des ressources dont en besoin d'autres fonctions, la logistique peut prendre davantage d'importance dans l'entreprise.

En outre, il a été démontré que la logistique joue un rôle important dans de nombreux contextes, comme le service client, la disponibilité des produits, l'amélioration des délais, la distribution à bas coût ainsi que la fabrication internationale. Et elle intervient également dans la fabrication, le marketing et la recherche-développement (R&D) pour la gestion des achats, des stocks, de l'entreposage et de la distribution.

Toutefois, le processus de développement de nouveaux produits peut aussi bénéficier d'informations fournies par les fournisseurs et les clients qui peuvent être communiquées par la logistique. Le management de la chaîne logistique a pris de l'importance dans les entreprises et, dans le contexte du développement de nouveaux produits, peut favoriser l'incorporation des suggestions des fournisseurs et des clients – là encore aidée par la logistique. La logistique est davantage en évidence dans les entreprises travaillant dans des secteurs d'activités qui mettent l'accent sur l'informatique et la concurrence par les délais⁹. Les entreprises dans lesquelles la logistique apporte un avantage concurrentiel ou occupe une place importante auront tout avantage à l'impliquer dans le développement de nouveaux produits et de leur diversification.

Soulignant aussi que l'objectif ultime de la logistique est la satisfaction des clients. Et pour améliorer le service appor-

té au client, elle doit prendre en considération d'autres enjeux compatibles avec les enjeux économiques (rentabilité économique) : il s'agit d'enjeux sociaux et environnementaux. On parle alors d'une logistique durable. C'est dans l'esprit, à la fois de compétitivité et d'économies de ressources, que pourrait se résumer l'esprit d'une logistique durable. Ainsi, l'évaluation et l'amélioration de la performance des chaînes logistiques des entreprises, doivent être réalisées dans le but de contribuer à une performance logistique et un développement durables.

Que signifie-t-elle la logistique durable ? Et quels sont ses leviers ?

5- Enjeux et leviers de la logistique durable

La logistique fait partie des fonctions stratégiques qui conditionnent et favorisent la compétitivité et la performance globale des entreprises. Cette fonction essentielle qui était méconnue et/ou insuffisamment exploitée dans un grand nombre d'entreprises, en particulier dans les PME-PMI, qui accusent un retard notable dans la mise en œuvre des bonnes pratiques et des outils de pilotage de la performance logistique.

Cependant, la fonction logistique présente un ensemble d'enjeux et leviers qui justifient son importance capitale. Quels sont alors ces enjeux et ces leviers ?

a- Enjeux de logistique durable

La logistique s'étend de bout en bout de la chaîne de valeur où son rôle consiste à relier les deux pôles de l'économie en synchronisant efficacement et aux meilleures conditions économiques la chaîne de l'offre avec la demande réelle des consommateurs, aussi complexe, in-

⁹ Zacharia, Zach G. and John T. Mentzer (2004), "Logistics Saliency in a Chang-

ing Environment". Journal of Business Logistics Vol 25, n°1, pp 187-210

certaine et fluctuante soit-elle. Alignée sur la stratégie de l'entreprise, bien orchestrée et intégrée, elle permet selon la devise de Christopher de faire « mieux, plus vite, moins cher et plus proche » pour l'obtention d'avantages concurrentiels¹⁰. En effet :

- mieux, en livrant des commandes parfaites ;
- plus vite, en réduisant les délais et en éliminant les activités inutiles qui entravent la circulation des flux ;
- moins cher, en réduisant les stocks, les coûts d'exploitation et les coûts de structure qui alourdissent la chaîne logistique ;
- plus proche, en fidélisant les clients à travers l'offre de services à valeur ajoutée tel que personnalisation des produits, la réactivité à la demande, la traçabilité des flux, le suivi de la commande via Internet, etc.

Cette vision séduisante est cependant difficile à atteindre. Elle demande une démarche progressive et de longues haleines, et dépend surtout de la capacité des entreprises à moderniser leurs méthodes de travail, à intégrer le processus logistique, à comprimer les coûts et les délais, à mesurer les performances, à automatiser les échanges d'information (Échanges de Données Informatisés (EDI) et interfaçage des ERP (progiciels de gestion intégrés)), à coordonner les activités et à partager des informations, des ressources et des moyens entre partenaires.

Cependant, l'intégration du développement durable fait émerger deux nouvelles dimensions : sociale et environnementale. Celles-ci s'ajoutent au défi économique des supply chain managers qui, notons-le, ne disposent pas encore d'une logistique compétitive, notamment dans les petites et moyennes entreprises, qu'ils doivent maintenant intégrer de nouvelles exigences environnementales et sociales. Par chance, les trois axes à concilier ne sont pas an-

tinomiques – l'économique allant dans le sens de l'environnemental et du social – bien que cette affirmation reste à démontrer.

À ce niveau, nous introduisons la notion de leviers logistiques faisant le lien entre la Supply Chain logistique et les objectifs du développement durable. Ces leviers d'action sont alignés sur la finalité de la logistique définie par Heskett: « Répondre à la demande à un niveau de service fixé à moindre coût »¹¹ et recoupe également la devise de Christopher citée précédemment. Au nombre de quatre, les leviers de la logistique durable se répartissent comme suit : la fiabilité logistique, l'efficacité logistique, la réactivité logistique, et l'éco-logistique.

Donc, loin d'avoir une action limitée, la logistique offre quatre leviers au service du développement durable. L'entreprise cherche, par la fonction logistique, à concilier les attentes de toutes les parties prenantes : des actionnaires, des clients, du personnel, des citoyens et de l'environnement, en étant plus fiable, efficace, réactive et soucieuse de la préservation de l'environnement.

b- les principaux leviers de la logistique durable

► La fiabilité logistique (figure n°2):

Une organisation est dite fiable lorsque la probabilité de remplir sa mission sur une durée définie correspond à celle spécifiée dans le contrat ou le cahier des charges. Dans le cas de la logistique, la fiabilité se traduit par la capacité à livrer des commandes parfaites conformément aux attentes des clients. Symbolisée par un levier à l'équilibre, la fiabilité logistique recouvre les notions de respect des engagements de moyen et de résultat par rapport aux spécifications et aux objectifs prédéfinis. Elle né-

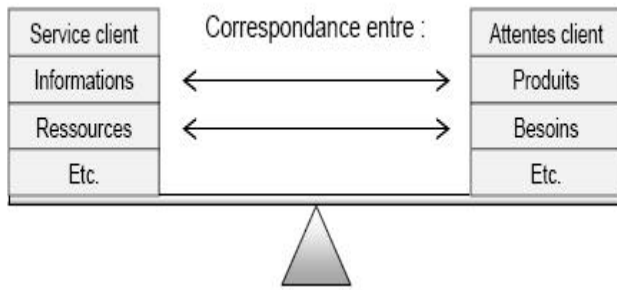
forte valeur ajoutée, Village Mondial, 2005.

¹¹ <http://www.faq-logistique.com/SCM-Quatre-Leviers-Logistique-Durable.htm>

¹⁰ CHRISTOPHER M., Supply Chain Management, Créer des réseaux à

cessite des ressources, des compétences et des connaissances fiables et précises tout au long de la chaîne logistique en adéquation avec les compétences requises. De même, l'information doit être symétrique aux produits. Par exemple, les fiches-produits doivent correspondre aux produits, ainsi que les stocks informatiques doivent refléter les inventaires physiques.

Figure n°2 : Levier Fiabilité logistique¹²



- L'application de procédures et l'utilisation d'équipements et de conditionnements conformes à la réglementation et/ou aux bonnes pratiques pour la maintenance et le transport sécurisés des produits contribuent également à respecter la qualité et l'intégrité des marchandises comme d'en limiter les impacts sur l'environnement. Le langage global utilisé par les acteurs de la supply chain, à savoir les standards internationaux de codification et de marquage des produits et des unités logistiques, ainsi que les messages EDI, sont également un moyen de produire et d'échanger des informations fiables, précises et complètes. Pour contrer les risques d'incident et de crise, d'erreur de saisie, d'erreur de réception, d'étiquetage, de préparation, d'expédition, de facturation, mais aussi les retards de livraison, les malveillances éventuelles, etc., des programmes de sécurisation des informations et des flux, des

solutions de traçabilité, des outils de suivi en temps réel des stocks et des flux, des technologies utilisant la radiofréquence pour la localisation des produits (RFID) et la géo-localisation des véhicules, ainsi que des systèmes de Supply Chain Event Management (SCEM) et de mutualisation des risques sont déjà à l'œuvre.

- Les mesures de fiabilité logistique aux différents stades de la supply chain portent principalement sur le taux de service client, le taux de service des prestataires logistiques et le taux de service fournisseur, ainsi que sur la qualité des fiches-produits, la précision des stocks, des nomenclatures et des gammes, le taux de non-conformité, le taux d'obsolescence, la fiabilité des prévisions de vente, le taux de respect des plannings de production, le taux de respect des procédures, le taux d'incident, le taux d'absentéisme, la formation du personnel, la certification des compétences, le nombre de contrats d'assurance, etc. Les enjeux pour les parties prenantes se chiffrent en économies financières, de temps, de ressources et en qualité d'image. La stricte application des procédures et des règlements permet de réduire les risques de défaillance pouvant être préjudiciables notamment dans le cas du stockage, de la maintenance, du transport et de l'utilisation de matières périssables et/ou dangereuses. Livrer le bon produit au bon endroit au bon moment du premier coup dans le respect des spécifications, permet aussi de réduire les surcoûts et les pollutions liés au retard ou au redoublement des livraisons. Aucune étude chiffrant le coût de la non-fiabilité dans la supply chain n'existe à ce jour, mais nous pouvons d'ores et déjà affirmer que celui-ci est considérable.

Enfin, la fiabilité des opérations, en particulier les opérations logistiques, ne se limite pas à un levier de réduction des coûts et des nuisances, elle représente aussi un levier

¹² Thierry Jouenne (2010) : « Les quatre leviers de la performance logistique ». Revue Française de la Gestion Industrielle ; Volume 29, n°1.

d'accroissement du volume d'affaires lié à la satisfaction et à la fidélisation des clients. Ce point est particulièrement important dans un contexte économique marqué par la crise du pouvoir d'achat et l'hyper-concurrence.

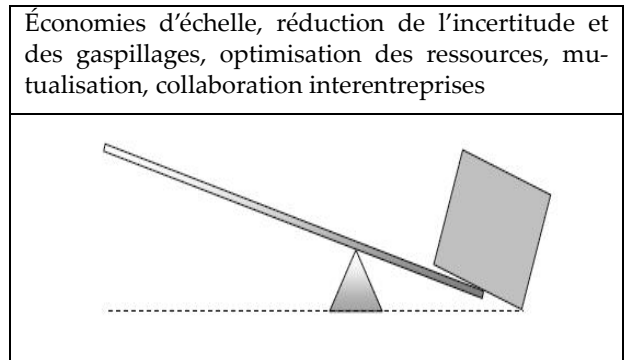
► L'efficacité logistique (figure n°3):

L'efficacité est le rapport « Efficacité / Coût ». Elle désigne le fait de réaliser un objectif avec le minimum de moyens engagés possibles. Elle ne doit pas se confondre avec l'efficacité qui ne mesure que l'atteinte d'un objectif sans précision des moyens utilisés. Les principes de l'efficacité industrielle et logistique font appel aux économies d'échelle, à la standardisation des produits et des processus, à l'automatisation des opérations, à l'amélioration de la visibilité, à l'organisation en flux, aux systèmes tirés par la demande, à l'optimisation des ressources, à la mutualisation de moyens logistiques et d'applications informatiques, à la mise en commun d'une fonction d'entreprise (par exemple : gestion des commandes, élaboration des prévisions de vente, pilotage des flux, etc.) et à la collaboration interentreprises. Ils recourent également aux techniques de Qualité totale pour la rationalisation des produits et des processus, la réduction des coûts et l'élimination systématique des gaspillages dans une démarche d'amélioration continue (démarche lean, kaizen, etc.). On peut alors représenter l'efficacité logistique par un bras de levier démultipliant l'effort fourni pour l'obtention d'un résultat optimal, satisfaisant et qui répond aux attentes des clients et aux exigences de l'entreprise.

Or, être efficace, c'est être efficace en faisant une bonne utilisation des ressources (humaines, informationnelles, matérielles, financières, etc.) permettant d'avoir un impact positif sur la rentabilité et la trésorerie de l'entreprise et

sur l'environnement dès lors que la consommation des ressources est minimisée.

Figure n°3 : Levier Efficacité logistique



La recherche de leviers d'optimisation internes est une première étape. Celle-ci consiste par exemple à définir la politique de stock et de service par segment de produits/marché et à dimensionner des variables clés telles que les tailles de commande, les lots de fabrication, les stocks de sécurité et les fréquences de lancement/livraison en fonction des exigences des clients et des compromis économiques et environnementaux à trouver. Les répercussions sur la baisse des stocks et des coûts de transport à qualité de service égale sont généralement spectaculaires. Dans une approche systémique, « le tout étant plus important que la somme des parties », les acteurs de la supply chain cherchent à aller plus loin pour l'obtention d'optimisations globales supérieures à la somme des optimisations locales. Celles-ci nécessitent une collaboration entre les différents partenaires économiques. D'abord appliquée au développement des produits de certaines industries (automobiles, aéronautiques...), la pratique d'une collaboration interentreprises a fait son apparition en logistique dans le milieu des années 1990 avec la Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA) dans le secteur des produits de grande consommation.

Véritable processus collaboratif interentreprises, ce modèle de gestion révolutionnaire a permis de réduire de 50 % les stocks dans les entrepôts des distributeurs et de diminuer significativement les coûts de transport par la maximisation du remplissage des véhicules tout en garantissant un taux de service supérieur à 98,5 % de la part des industriels. Il a été complété en 1999 par le CPFR¹³ désignant une technique de collaboration client-fournisseur sur les plans commerciaux, les promotions et les prévisions de vente. Cherchant désormais à s'étendre dans le tissu industriel, les techniques de gestion collaborative de la supply chain s'adressent à un nombre croissant d'acteurs tels que les transporteurs, les entrepositaires et les petites et moyennes industries à travers la mise en oeuvre conjointe de techniques de mutualisation des approvisionnements et des livraisons, en vue de réaliser une efficacité logistique et industrielle.

Ces approches sont nouvelles pour la plupart des entreprises qui accusent un certain retard dans leurs modes de fonctionnement et les investissements technologiques. Cependant, elles représentent les leviers de l'efficacité globale capables de réduire à un niveau jamais atteint des stocks, des coûts de transport, du nombre de tonnes-kilomètres, des émissions de CO₂, etc. Elles ont assurément un impact sur le compte d'exploitation et la croissance du chiffre d'affaires. Par exemple, en optimisant les stocks dans la supply chain, les entreprises peuvent réduire leurs immobilisations et augmenter d'autant leur trésorerie pour financer la croissance, diminuant du même coup le recours aux banques. Il en est de même pour l'entreposage et le transport que la mutualisation permet d'optimiser.

Par ailleurs, les mesures d'efficacité et de performance logistiques font appel à différents indicateurs de performance principalement basés sur les coûts. On trouve par exemple le taux de possession de stock, la rentabilité des produits, le résultat d'exploitation, la valeur économique ajoutée, etc., ainsi que les variables liées à la productivité, au lissage de l'activité, à la visibilité de la demande, à la taille des commandes, au délai et à la fréquence de livraison, au remplissage des véhicules, au taux de palettes hétérogènes, aux barèmes quantitatifs, aux taux horaires, etc.

► La réactivité logistique (figure n°4) :

La réactivité et l'agilité sont des facteurs clés de la performance. Une entreprise réactive est dotée de moyens flexibles qui, s'ils sont assez légers, lui permettent d'être agile.

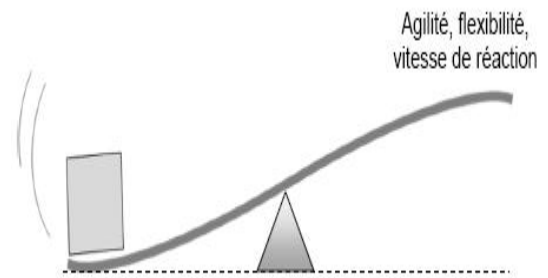
En effet, la réactivité est la capacité d'adapter rapidement les volumes de production et la variété des produits aux fluctuations de la demande, ainsi que d'accélérer la mise sur le marché d'un nouveau produit. Dans une optique d'agilité, c'est la flexibilité et l'adaptabilité des processus, des ressources, des organisations et des chaînes logistiques qui sont recherchées pour faire face à des environnements instables, turbulents, incertains et risqués, ainsi qu'à des opportunités de marché. L'une des clés de la réactivité est la réduction systématique des délais de conception, d'approvisionnement, de fabrication, de changement de série (SMED) et de distribution face aux évolutions de la demande. Pour les produits hybrides (mi-génériques, mi-personnalisés), la différenciation retardée est une autre technique qui permet la personnalisation de masse en offrant plus de variété au client pour un coût total inférieur. Cette stratégie consiste à profiter des avantages de la stan-

¹³ Phillipe DOUAY (2009) : « L'efficacité logistique ».

dardisation en termes de réduction des coûts (production à bas coût des composants et des modules génériques, stocks génériques plus flexibles, prévisions génériques plus fiables) tout en maximisant l'offre commerciale par la personnalisation des produits sur le marché local.

En outre, les indicateurs de réactivité font typiquement référence au time-to-market, au time-to-volume, à la rotation des stocks, à la vitesse d'écoulement des produits, au ratio de tension des flux, aux temps de cycle, de transit, d'attente, d'indisponibilité, etc., aux tailles de lot, au cycle order-to-cash, au cycle cash-to-cash, etc. Les différentes stratégies basées sur le temps offrent également des perspectives de développement durable en permettant aux industries locales d'être plus réactives tout en maintenant moins de stock pour satisfaire une demande plus difficile à prévoir. En répondant mieux, plus vite et moins cher à la demande, le chiffre d'affaires, la rentabilité et le fonds de roulement augmentent tandis que les impacts sur l'environnement s'en trouvent diminués, notamment au niveau des surstocks et des produits obsolètes à recycler. Pour illustrer la réactivité logistique, nous représentons un levier flexible capable de répondre aux à-coups de la demande, comme l'illustre la figure n°4 :

Figure n°4 : Levier Réactivité logistique¹⁴



► L'éco-logistique :

Selon Martinet et Reynaud, « les entreprises sont amenées à internaliser une part des coûts d'environnement et des coûts sociaux qu'elles auraient [auparavant] rejetés à l'extérieur. La prise en compte du développement durable devient alors un élément de différenciation »¹⁵. En d'autres termes, en plus des dimensions économique et sociale, l'intégration de la fonction logistique dans les stratégies de l'entreprise doit tenir compte des exigences de l'environnement. En effet :

- Aujourd'hui, l'application de plusieurs programmes de développement durable est possible tels que la certification ISO 14001 concernant le management environnemental, l'utilisation d'énergies renouvelables, la réduction de la consommation d'eau, le tri et le recyclage des emballages (programme Eco-Emballages), l'aménagement du territoire grâce notamment au développement des produits du terroir, le développement du commerce équitable, l'intégration de travailleurs sociaux, etc. Mais ces projets doivent être équilibrés avec la recherche de performances économiques et financières pour perdurer et se développer.

- Au plan de la logistique durable, les programmes concernent plus spécifiquement la formation des chauffeurs à

¹⁴ Thierry JOUENNE : « Les quatre leviers de la logistique durable ». Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM). Revue Française de Gestion Industrielle ; Volume 29, n°1, 2010 ; Paris.

¹⁵ REYNAUD E. « Développement durable et entreprise : vers une rela-

l'éco-conduite, l'utilisation de modes de propulsion hybrides, la mutualisation des entrepôts et du transport ou le développement du transport multimodal combinant la route, le fer, le fluvial, l'aérien et le maritime pour réduire la consommation énergétique, les émissions de gaz à effet de serre et la congestion des axes routiers. La limitation des emballages et l'augmentation du taux de recyclabilité des produits représentent également des mesures concrètes pour réduire l'empreinte environnementale des marchandises.

À ce titre, la logistique inverse permet la collecte, le tri, le démantèlement et la récupération de valeur des produits usagés. D'autres axes concernent la certification des plates-formes et des bâtiments logistiques selon la démarche HQE (Haute Qualité Environnementale) promue par l'association AFILOG en France. Existant sous d'autres formes dans différents pays d'Europe, cette norme passe en revue différents critères tels que l'impact des flux sur l'environnement immédiat, le recours au transport combiné, la consommation d'énergie des bureaux et des entrepôts, la gestion de l'eau (réduction de l'imperméabilisation de la parcelle, traitement paysager des bassins, économie d'eau pour les systèmes d'extinction incendie, etc.), le traitement des matières dangereuses, la qualité sanitaire de l'air et les conditions de travail.

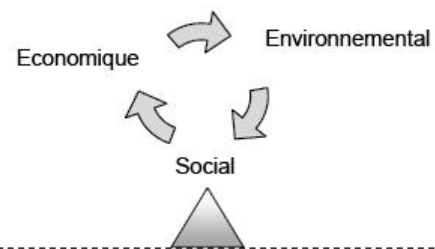
Enfin, les métiers de la logistique offrent un gisement d'emploi important. Par exemple, selon une étude du Centre d'analyse stratégique, la profession dans son ensemble proposerait quelque 700.000 nouveaux postes entre 2005 et 2015 sur un total de 2 millions d'emplois dédiés aux activités de la logistique en France¹⁶.

tion symbiotique », CNRS, 2003.

¹⁶ Centre d'Analyse Stratégique, Les Métiers en 2015, DARES, 2007, p. 123-179.

Compte tenu de son approche tournée vers les objectifs sociaux et environnementaux alliés aux performances économiques, le levier éco-logistique est représenté par une boucle vertueuse associant les trois piliers du développement durable appliqués à la logistique (figure n5).

Figure n5 : Levier Eco-Logistique



Source : REYNAUD E., Développement durable et entreprise: vers une relation symbiotique, CNRS, 2003.

Pour l'évaluation de la performance éco-logistique, cette dernière utilise potentiellement plusieurs indicateurs tels que la consommation d'énergie, le nombre de tonnes-kilomètres, le nombre de tonnes de CO₂¹⁷,...Ainsi, une telle évaluation de la performance nécessite aussi la mise en place, par l'entreprise, un ensemble de techniques de gestion et de contrôle.

Combiné aux trois leviers de fiabilité, d'efficacité et de réactivité logistique – sources d'avantages économiques, sociaux et environnementaux –, le levier éco-logistique renforce la contribution de la supply chain logistique aux aspects sociaux et environnementaux du développement durable, émis par les plates-formes logistiques et le transport (selon le poids transporté, le mode utilisé et la distance parcourue), la part des modes de transport alternatifs à la route, le taux de congestion du trafic , etc.

Pour conclure ce point, on peut dire que, la maîtrise des quatre leviers logistiques est le garant d'un ser-

¹⁷ Jacques MOYSON (2012) : « La logistique verte ». Décembre 2012.

vice client optimum sans rupture ni surstock aux meilleures conditions économiques, sociales et environnementales, et d'une performance durable de la chaîne logistique. Donc, toute la question réside désormais dans la capacité des acteurs de la supply chain, en particulier des petites et moyennes entreprises, à mettre en œuvre ces leviers et à les actionner en résonance avec l'ensemble des partenaires pour l'obtention d'effets de levier significatifs sur l'amélioration de la productivité, de la performance et du développement durable.

6- La logistique levier d'amélioration de la productivité et de la performance industrielles des entreprises

L'intégration de la fonction logistique dans le processus de production vise à accroître la productivité du travail. En d'autres termes, l'entreprise, afin d'augmenter son chiffre d'affaires et réaliser plus de bénéfice, doit mettre en place une stratégie logistique pour simplifier et fluidiser les flux logistiques qui mettent en relation les différentes opérations (approvisionnement, production, stockage ...). Ceci dit que l'optimisation de l'ensemble des flux logistiques est une nécessité pour l'amélioration de la productivité et l'amélioration de la performance de l'entreprise.

a- Logistique et productivité des entreprises

L'analyse des résultats de plusieurs études empiriques donne une réponse à la question du lien entre la gestion logistique et la productivité des entreprises. Elle permet de constater que¹⁸ :

- Les bonnes pratiques logistiques ont une incidence positive sur la performance opérationnelle des entreprises (vitesse de livraison, réactivité, flexibilité et capacité de livraison), sur la performance industrielle, et sur leur performance commerciale (croissance moyenne de la part de marché, croissance moyenne du volume des ventes, croissance moyenne des ventes en dollars). Donc, ceux-ci permettent aux entreprises de répondre à une demande, qui devient exigeante, par plus d'investissement (principe d'accélérateur d'investissement) et donc une amélioration de la productivité, mais en cherchant à la réaliser par le minimum de coûts et dans des brefs délais (objectifs de la logistique) ;

- Le recours à de bonnes pratiques logistiques (intégration, impartition, service à la clientèle) ainsi que le déploiement de compétences en logistique (qualité et services, opérations et distribution, efficacité du design) auraient une incidence positive sur la productivité du travail et la performance organisationnelle des entreprises, notamment au niveau de leur compétitivité ;

- Ainsi, la compétitivité est une évolution, l'entreprise doit s'adapter à cette aux différentes fluctuations du marché et améliore sa productivité par la mise en place de moyens et de pratiques de gestion logistique et de la qualité avec des fournisseurs et qui contribue à solidifier la participation et la collaboration de ces derniers, ce qui se traduit par une amélioration de la performance organisationnelle ;

- En outre, une gestion stratégique de la logistique, appuyée par des démarches d'amélioration de la qualité, a un lien positif sur les indicateurs de performance de service (rapidité et fiabilité, temps de cycle, rotation des stocks) et d'efficacité opérationnelle (les coûts d'opération), ce qui se

¹⁸ Jacques ROY : « Logistique et compétitivité des chaînes d'approvisionnement du Canada ». HEC, Montréal. Automne 2015.

traduit par une amélioration de la productivité du travail, de la production et une satisfaction accrue de la clientèle et une meilleure performance de l'entreprise (part de marché, volume des ventes, profitabilité).

D'une manière générale, la logistique et ses bonnes pratiques ont une incidence positive sur la productivité et la performance des entreprises, elles permettent donc, un rehaussement de la performance industrielle, opérationnelle et organisationnelle.

Cependant, l'impact sur la performance financière de l'organisation serait plutôt indirect (peu d'études concluent à un lien direct). Mais, les auteurs suggèrent un lien direct très fort entre la gestion de la chaîne logistique et la performance financière. Par ailleurs, au-delà de son impact positif sur la performance opérationnelle et financière des entreprises, il est de plus en plus reconnu que la gestion de la chaîne logistique constitue également une importante source d'avantages concurrentiels pour les organisations qui excellent dans leur secteur d'activités.

b- La logistique, levier de la performance industrielle des entreprises

Aujourd'hui, les entreprises industrielles se trouvent en perpétuel mouvement en écho à leur environnement : mondialisation des échanges, tension concurrentielle, évolution des pratiques au sein des filières métier. Ceux-ci, ainsi que d'autres éléments, conduisant ces entreprises à se remettre en cause et à engager des transformations à tous les niveaux du fait des évolutions de la compétitivité, de l'offre des produits et services, de la demande des clients, d'organisation et de processus, d'outils, de la performance...

Ainsi, les nouvelles technologies dont l'usage répond mas-

sivement ouvrent de nombreuses perspectives pouvant accélérer la progression des activités industrielles et la création de la valeur auprès des clients et des donneurs d'ordre. Le système d'information, lui-même, se doit également évoluer et doit prendre en compte tous les changements structurels et les nouveaux enjeux, pour pouvoir proposer aux entreprises, au-delà de ses missions traditionnelles, un haut niveau de performance et d'innovation pour soutenir leur développement.

Soulignant aussi que, du fait des dites évolutions et des crises économiques et financières vécues par les entreprises industrielles ces dernières années, presque toutes organisations partagent aujourd'hui un certain nombre de préoccupations communes et de nouveaux défis auxquels sont confrontées pour qu'elles restent compétitives :

- L'automatisation et l'optimisation de la production : indispensables pour préserver la rentabilité dans toutes les étapes clés de la production, préparation, planification et analyse ;
- La flexibilité des compétences et des ressources ;
- L'internationalisation, tant des marchés que des échanges commerciaux, des filières de production et d'approvisionnement, imposant aux entreprises de trouver des gisements d'opportunités au-delà des frontières.
- L'innovation permanente des méthodes et outils, pour anticiper les exigences des donneurs d'ordre et proposer aux clients des services à forte valeur ajoutée.

Par rapport à la fonction logistique, cette dernière est un levier de création de valeur pour beaucoup d'entreprises industrielles et de distribution. La recherche de la performance logistique et d'un équilibre permanent entre coûts de fonctionnement, délais et qualités, est un défi sans cesse renouvelé des évolutions stratégiques. Elle s'avère un outil indispensable en vue d'améliorer leurs performances in-

transèques sur le marché national et un levier d'insertion dans des logiques de chaînes de flux à l'échelle internationale.

Ajoutant que, l'émergence forte de la notion de flux logistiques dans les différentes entreprises peut s'expliquer par trois raisons principales¹⁹:

✚ La première est liée à la recherche d'une plus grande performance dans les opérations d'approvisionnement, de production, de stockage et de distribution, pour réussir à atteindre le plus grand nombre possible de consommateurs, c'est-à-dire, à satisfaire les besoins de la majorité des clients, et de répondre au mieux aux exigences des entreprises en termes de coût et de délai ;

✚ La seconde est relative à l'intégration d'un certain nombre d'entreprises dans des chaînes industrielles et logistiques européennes ou mondiales dont le niveau d'exigence en matière de gestion et d'optimisation de flux logistiques est très élevé. À titre d'exemple, des usines fabriquant au Maroc des produits à destination d'usine de transformation en Europe fonctionnent dans des logiques qui rendent très étroitement dépendante la performance logistique de l'ensemble de la chaîne d'usines et d'entrepôts de la performance de chacun de ses maillons. Ainsi, les stratégies industrielles sont très marquées ces dernières années par trois tendances de fond: la délocalisation des productions sur de nombreux pays, la spécialisation des unités de production sur une famille de produits et la répartition de la valeur ajoutée sur les produits, non seulement dans les usines, mais tout au long de la chaîne logistique ;

✚ la troisième raison est relative à l'utilisation de la logistique dans la politique d'approvisionnement et la politique achat des distributeurs modernes. En effet, le responsable achat permettra d'une part de négocier auprès des fournisseurs qui massifieront leurs livraisons et les concentreront sur un seul entrepôt, mais il permettra, de plus, de consolider les approvisionnements des magasins avec des produits en provenance de plusieurs fournisseurs et diminuer ainsi les coûts d'approvisionnement et, par conséquent, le prix des produits en linéaire.

Or, pour profiter pleinement des effets positifs (bénéfiques) que génère une activité logistique qui n'est pas encore toujours appréhendée à sa juste valeur stratégique, les entreprises industrielles vont devoir travailler sur un ensemble de chantiers sensibles: meilleure prise en compte de la notion de service dans leur stratégie et dans leur offre à leurs clients, l'absolue nécessité de mieux maîtriser les flux d'information indispensables au pilotage de ces activités opérationnelles et à la bonne coordination avec la fonction commerciale, la mise en œuvre d'outils de conception et d'anticipation des opérations logistiques qui conduiront à une séparation progressive entre les activités commerciales et les activités logistiques.

7- Conclusion

Pour conclure, on peut dire que la logistique, en tant qu'une fonction essentielle dans les entreprises et les échanges commerciaux représente un système complexe composé d'une multitude des flux, d'acteurs et d'interrelations entre les fournisseurs, les industriels, les prestataires logistiques et les distributeurs chargés de délivrer au consommateur final le produit et/ou le service demandé aux meilleures conditions économiques, sociales et environnementales. Son impact sur l'amélioration de la

¹⁹ Philippe Pierre Dornier (2001) : « La logistique, levier d'intégration du Maroc à l'économie mondiale ». L'Economiste : Edition n°992, le 09 Avril 2001.

productivité permettra d'attribuer à cette fonction (logistique), un rôle stratégique dans la réduction des coûts, dans l'augmentation du chiffre d'affaires et des bénéfices réalisés, dans la pérennité de l'entreprise, et dans l'amélioration de la productivité du travail.

Ainsi, les bonnes pratiques de la fonction logistique favorisent la performance industrielle des entreprises. De ce fait, cette fonction constitue donc un levier efficace et adéquat pour atteindre une performance durable compatible avec l'efficacité économique et industrielle.

En même temps, son impact sur l'environnement est important compte tenu des nombreuses nuisances générées par le transport routier – principal mode de livraison aujourd'hui utilisé. De même, en tenant compte des enjeux environnementaux et du développement durable en général, la bonne gestion de la fonction logistique joue un rôle stratégique dans la préservation de l'environnement, et dans la réalisation d'une performance durable.

- [1] ANNE GRATACAP, PIERRE MEDAN: «Management de la production», concepts, méthodes. Cas, Dunod, Paris, 2009
- [2] Joan Le Goff, Faouzi Bensebaa, « Mesurer la performance de la fonction logistique », Edition Groupe Eyrolles, 2009
- [3] Daniel Tixier, Hervé Mathe, Jacques Colin: « La logistique d'entreprise : vers un management plus compétitif », 2e édition enrichie et mise à jour, Management Sup Dunod, 1998.
- [4] Joelle Morana : « De la logistique au supply chain management (SCM) », e-thèque 2003.
- [5] Philippe LORINO : « Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les compétences », Troisième édition, Éditions d'Organisation, 1997, 2001, 2003.
- [6] Barbara Lyonnet : « Amélioration de la performance industrielle : vers un système de production Lean adapté aux entreprises du pôle de compétitivité Arve Industries Haute-Savoie Mont-Blanc », Ecole Polytechnique de l'Université de Savoie, 2010.
- [7] René GÉLINAS & Yvon BIGRAS : « Performance logistique : objectifs stratégiques et logistiques », Logistique & Management, Vol. 10 – N°2, 2002.
- [8] Marie-Pascale SENKEL : « La logistique différenciée : De la théorie à la pratique », Logistique & Management, Vol. 7 – N°1, 1999.
- [9] <http://www.logistique-management.com>
- [10] <http://www.concise-11>

References