



HISTOIRE DE LA LOGISTIQUE



1/ L' HISTORIQUE DE LA LOGISTIQUE

- De l'Antiquité au XIXème siècle
- La logistique au début du XXème siècle

2/ LA LOGISTIQUE AUJOURD'HUI

- Évolution des définitions
- Évolution des concepts
- La logistique, une fonction d'ajustement
- Les différents types d'organisation logistique
- Les outils de gestion
- Les outils de mesure
- L'externalisation et les métiers de la logistique
- La logistique des industriels
- La logistique des distributeurs



3/ LES ACTEURS DE LA LOGISTIQUE

- Les chargeurs
- 2 postes stratégiques: Resp. Logistique et d'Exploitation
- Les effectifs de la logistique
- Le prestataire logistique

4/ LA SUPPLY CHAIN

- Définition générale
- La Supply Chain chez Monoprix

5/ SAMADA, prestataire logistique du Groupe Monoprix



1/ L' HISTORIQUE DE LA LOGISTIQUE

De l'Antiquité au XIXème siècle

- ❏ La logistique existe depuis l'Antiquité: assurer l'approvisionnement et faciliter le commerce
- ❏ L'Empire romain: maîtriser les flux de marchandises nécessaires au négoce de Rome
- ❏ Sous Louis XIV, Colbert réorganise les transports pour favoriser l'expansion des échanges commerciaux
- ❏ Au XIXème siècle, port fluvial de Londres, point de départ de l'expansion de l'Empire colonial britannique

→ La logistique est depuis toujours un support quotidien du commerce



La logistique au début du XIXème siècle

☐ L'apport militaire a été considérable à la logistique à travers le temps (transport des troupes, approvisionnements...).

L'organisation du débarquement des Alliés sur les plages de Normandie en juin 1944 exigea la mise au point de modèles mathématiques d'optimisation afin de coordonner les approvisionnements avec l'avancée des troupes sur le terrain

→ **Conceptualisation de la logistique: science mis au service de la prévision et de la décision**

☐ La logistique ne devient cependant qu'un secteur d'activité à part entière que vers la fin du XXème siècle, avec ses méthodes, ses acteurs, ses métiers et ses techniques

☐ La logistique a souvent été prise en charge par des entreprises à la recherche de création de valeur donnant ainsi naissance aux premiers prestataires logistiques

→ **La logistique a connu un développement très rapide à partir des années 90 et son poids est désormais considérable**



2/ LA LOGISTIQUE AUJOURD'HUI

Évolution des définitions

- 📅 1948: « mouvement de manutention du point de production au point de consommation » (*American Marketing Association*)
- 📅 1970: « technique de contrôle et de gestion des flux de matières et produits depuis leur source d'approvisionnement jusqu'à leur point de consommation » (*Magee*)
- 📅 2005: « la logistique est une fonction qui a pour objectif de mettre à disposition, au moindre coût et avec la qualité requise, un produit, à l'endroit et au moment où la demande existe. Elle concerne toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que la localisation des usines, des entrepôts, l'approvisionnement, la gestion des stocks, la manutention et la préparation de commandes, le transport et les tournées de livraison » (*Aslog*)



Évolution des concepts

❏ La logistique des années 70

- ✓ approche au coup par coup; pas de logique d'organisation dans l'entreprise
- ✓ considéré comme une source de coût pour les entreprises

❏ Après les 2 chocs pétroliers

- ✓ il devient nécessaire de d'anticiper les besoins pour réduire les délais de mise à disposition des produits au client et d'engagement des forces commerciales
- ✓ il faut assurer au client la livraison du produit qui correspond le mieux à ses besoins

❏ Les années 1980-1990

- ✓ environnement concurrentiel exacerbé
- ✓ les entreprises doivent se démarquer en concevant et distribuant des produits accompagnés de services associés

→ La logistique devient un outil précieux pour disposer d'un avantage concurrentiel



La logistique, une fonction d'ajustement

La logistique amont et aval

Progressivement, la logistique devient une fonction d'ajustement entre l'offre et la demande. Elle répond à la gestion des deux flux complémentaires:

- l'un POUSSE par la production des usines: logistique amont
- l'autre TIRE par les commandes des clients: logistique aval

Quand l'aval commande l'amont, c'est la commande du client qui constitue le déclencheur du process industriel de production. Il s'agit d'une logique de distribution, avec une organisation des flux tendus dont l'objectif consiste à fournir au client le produit correspondant à sa demande au moment où ce dernier le souhaite

→ Cette organisation demande une très forte flexibilité et une extrême réactivité pour pouvoir répondre



Les différents types d'organisation logistique

📄 L'analyse des organisations logistiques propres aux distributeurs et aux industriels révèle 3 grands types d'organisation logistique

- ❖ **la distribution intégrée**: le fabricant vend directement le produit au consommateur et prend en conséquence en charge la totalité des fonctions de la distribution
- ❖ **la distribution sous-traitée**: le producteur confie des fonctions de distribution à des prestataires de services, sans transfert de la propriété des produits
- ❖ **la distribution déléguée**: le producteur vend son produit à un distributeur qui assumera pour son propre compte les fonctions de la distribution

➔ Productivité optimisée, flexibilité et réactivité sont les maîtres mots de la logistique des entreprises d'aujourd'hui



Les outils de gestion

▣ Les entreprises ont besoin d'accélérer les mouvements physiques de leurs marchandises et les flux d'informations pour répondre aux attentes clients. Elles ont donc mis à profit l'arrivée des nouvelles technologies de l'information pour développer des solutions pour optimiser la chaîne logistique

- ❖ gestion des données (avec la codification des produits)
- ❖ suivi des flux physiques (achat, appro, mouvements de stock)
- ❖ administration des ventes, expédition et transport
- ❖ gestion de la production
- ❖ pilotage de projets (opérationnels et économiques)

➔ **Les outils informatiques ont apporté efficacité et rapidité d'exécution et ont contribué à l'émergence de la gestion par la Supply Chain**



Les outils de mesure

📊 La mesure de la performance de la chaîne logistique permet d'identifier les domaines d'amélioration possibles, s'optimiser les coûts et de garantir une qualité de service.

Les critères techniques vont du taux de remplissage d'un entrepôt au taux de service, en passant par la mesure du temps de cycle d'un produit, l'utilisation des capacités de production ou encore les coûts.

→ Le fonctionnement de la chaîne logistique influe directement sur la performance financière de l'entreprise



L'externalisation et les métiers de la logistique

- ▣ La prise de conscience de l'importance stratégique de la logistique a amené certaines entreprises à externaliser leur logistique à des prestataires spécialisés dans un souci d'optimisation maximale. D'autres, au contraire, ont souhaité la conserver en interne, par peur d'en perdre le contrôle.
- ▣ Il est établi qu'une société peut se trouver pénalisée en raison d'une logistique mal gérée. Aujourd'hui, on estime que la logistique représente 10 à 12 % du prix de revient des produits.
- ▣ Cette montée en puissance se traduit par l'apparition de multiples fonctions comme les directeurs logistiques ou encore par l'émergence de fonctions plus transversales ouvertes sur l'extérieur: le *Supply Chain manager*.



La logistique des industriels

▣ Les industriels ont réajusté l'organisation de leur production en se tournant vers les clients. Désormais, l'assemblage, le packaging et l'emballage s'effectuent sur l'entrepôt

La logistique des distributeurs

▣ L'émergence et la prise de pouvoir de grands distributeurs leur a permis d'imposer leurs contraintes de livraison sur les délais, la ponctualité, la qualité ou encore le fractionnement des livraisons pour éviter d'avoir à supporter des stocks trop lourds. Les surfaces de ventes existantes ont été optimisées par la réduction des réserves.

Dans ce contexte, on distingue 4 grands schémas de distribution:

- ❖ la livraison directe de l'usine au magasin
- ❖ le passage par entrepôt central qui approvisionne ensuite les points de vente
- ❖ la mise en place d'entrepôts régionaux voire locaux
- ❖ la combinaison d'un entrepôt central avec un réseau de dépôts locaux



3/ LES ACTEURS DE LA LOGISTIQUE

Les chargeurs

- ▣ Les chargeurs (distributeurs et industriels) sont les principaux acteurs de la chaîne logistiques, aux côtés des prestataires. Ce sont les donneurs d'ordre.
- ▣ Ces dernières années ont été marqués par l'apparition de la progression de l'externalisation de la logistique qui implique un véritable pilotage conjoint entre chargeur et prestataire pour atteindre les objectifs et les résultats souhaités.
- ▣ Critères d'externalisation:
 - ✓ coût: les coûts logistiques représentent moins de 6% du CA
 - ✓ qualité de la prestation: recherche du couple coût/qualité
 - ✓ la proximité n'est plus essentielle, compte tenu de l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication

→ Les attentes des chargeurs envers leurs prestataires concernent le respect des coûts, de la qualité et des délais



Deux fonctions stratégiques

Le Responsable Logistique

Il a pour mission de veiller à la gestion des flux d'informations et de marchandises depuis les achats d'approvisionnement auprès des fournisseurs liés à la fabrication, la production ou l'exploitation de produits, jusqu'à la livraison de marchandises chez les clients finaux. Selon les politiques d'entreprise, il assume 3 fonctions:

- ✓ exécute la politique d'achats de la société en choisissant les fournisseurs, en veillant au bon acheminement des consommations intermédiaires, en gérant les équipements de manutention et d'entreposage et en optimisant les niveaux de stocks
- ✓ sur le plan de la production, il définit l'ordonnancement des quantités à produire pour mettre en adéquation la fabrication des produits et les besoins des clients
- ✓ concernant l'exploitation, il doit planifier la distribution des marchandises, optimiser les livraisons par le choix des transporteurs et prévoir le service après-vente



📄 Le Responsable d'Entrepôt (Responsable d'Exploitation)

Il est localisé au sein même du bâtiment. Il est chargé de son bon fonctionnement. Il assume 3 fonctions principales:

- ✓ il est responsable de l'encadrement et du management du personnel (caristes, magasiniers, conducteurs...)
- ✓ il assure la gestion logistique de l'entrepôt c'est-à-dire l'ensemble des flux de marchandises qui transitent. Il s'agit de la gestion et du contrôle des achats et des approvisionnements mais également de l'organisation de la mise en magasin.
- ✓ il assure la gestion économique de l'entrepôt, autrement dit le chiffre d'affaires généré par le site. Le degré d'autonomie du responsable d'entrepôt résulte de l'organisation de l'entrepôt, de sa dimension et des délégations consenties

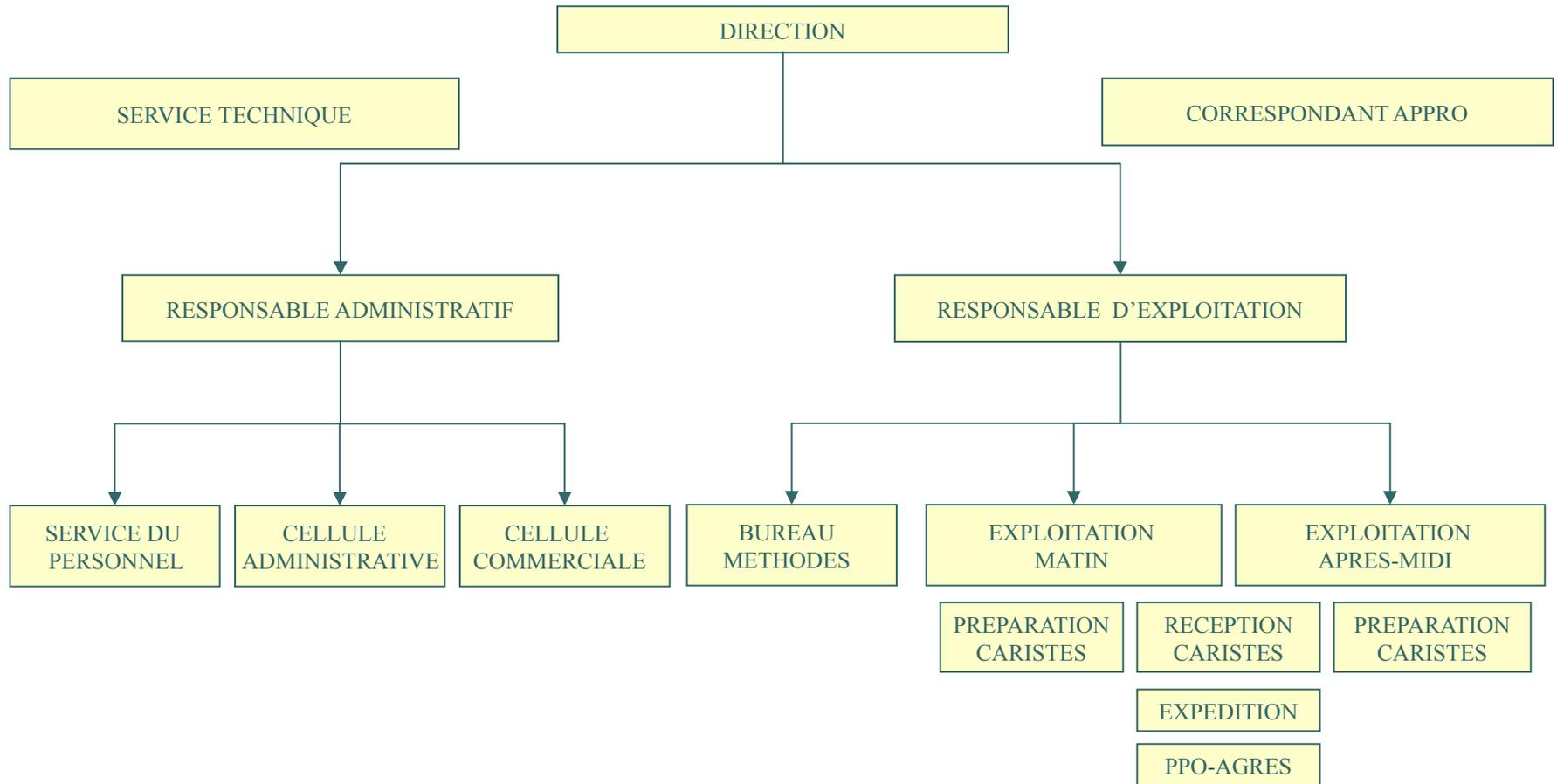


Les effectifs de la logistique

- ▣ Les emplois liés à la logistique, d'après le recensement de l'INSEE de 1999, se montent à 887 113 emplois.
- ▣ On note également une nette amélioration en matière de qualification: on assiste à une baisse des emplois d'opérateurs, notamment les moins qualifiés, et à une montée en puissance des cadres qui voient leurs effectifs doublés en 10 ans.
- ▣ 21% des cadres, techniciens et agents de maîtrise ont suivi une formation logistique contre 15 % en formation générale.
- ▣ Le fort recours à l'intérim permet d'allier flexibilité et souplesse dans des métiers soumis parfois à fortes variations.



Exemple d'organigramme: entrepôt de marchandises de grande consommation





Le prestataire logistique

- ▣ Le prestataire logistique apporte une valeur ajoutée grâce à son expérience et sa palette de services.
- ▣ Le rôle du prestataire logistique auprès de ses clients, généralement industriels ou distributeurs est d'assurer la gestion des flux de marchandises et d'informations, du transports des produits de l'usine aux plateformes d'éclatement, du stockage, de la modification des produits et/ou de leur conditionnement.



4/ LA SUPPLY CHAIN

Définition générale

- ❑ Le concept de *Supply Chain* peut se définir comme la chaîne des flux et des services permettant à une filière d'activité économique de satisfaire les besoins en approvisionnement du client final.
- ❑ Tout au long de cette chaîne, un ensemble de participants (entreprise-client-fournisseur) met en œuvre des ressources pour gérer des flux (flux physiques, mais également des flux d'informations pour articuler la circulation des produits).
- ❑ La notion de *Supply Chain* désigne ainsi une approche transversale des flux dans l'entreprise, allant de la planification à l'exécution, de la prise en compte de la demande des marchés aux ressources à mettre en œuvre pour les satisfaire.
- ❑ Dans cet esprit, la *Supply Chain Management* correspond à la gestion globale de la chaîne logistique, depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client. Il s'agit d'anticiper toutes les opérations jugées utiles pour satisfaire le client, par exemple en définissant de manière optimale les quantités à produire et celles qu'il faut approvisionner auprès des fournisseurs. La *Supply Chain Management* consiste à optimiser globalement cet ensemble de flux.



La Supply Chain chez MONOPRIX: situation en 2003

- ❑ Dans son fonctionnement, la Supply Chain implique une multiplicité d'acteurs
 - ❖ De **métiers distincts** : Acheteurs, Gestionnaires de données, Approvisionneurs, Logisticiens, Transporteurs, Réassortisseurs des magasins, Réceptionnaires,...
 - ❖ Appartenant à **différentes structures**
 - ✓ Les Bureaux d'Achats organisés par typologie et/ou filière produit
 - ✓ Le Grossiste Monoprix Exploitation qui « possède » les stocks intermédiaires (Entrepôts / Plates-formes)
 - ✓ La Samada qui gère les sites logistiques et les transports vers les magasins
 - ✓ La Direction des Ventes et les Magasins
- ❑ En outre, une même structure peut rassembler différents métiers intervenant sur la Supply Chain
 - ❖ Par exemple en magasin : Réceptionnaire, Responsable Systèmes, Réassortisseur,...
 - ❖ Par exemple en Bureau d'Achats : Acheteur, Assistant d'Achat, Responsable gestion marchandises,...
- ❑ Enfin, des acteurs extérieurs interviennent également
 - ❖ Fournisseurs et/ou Producteurs
 - ❖ Sous-traitants logistiques (Sites logistiques et/ou Transporteurs)



La Supply Chain chez MONOPRIX: situation en 2003

❏ Dans ce contexte, le fonctionnement de la Supply Chain est:

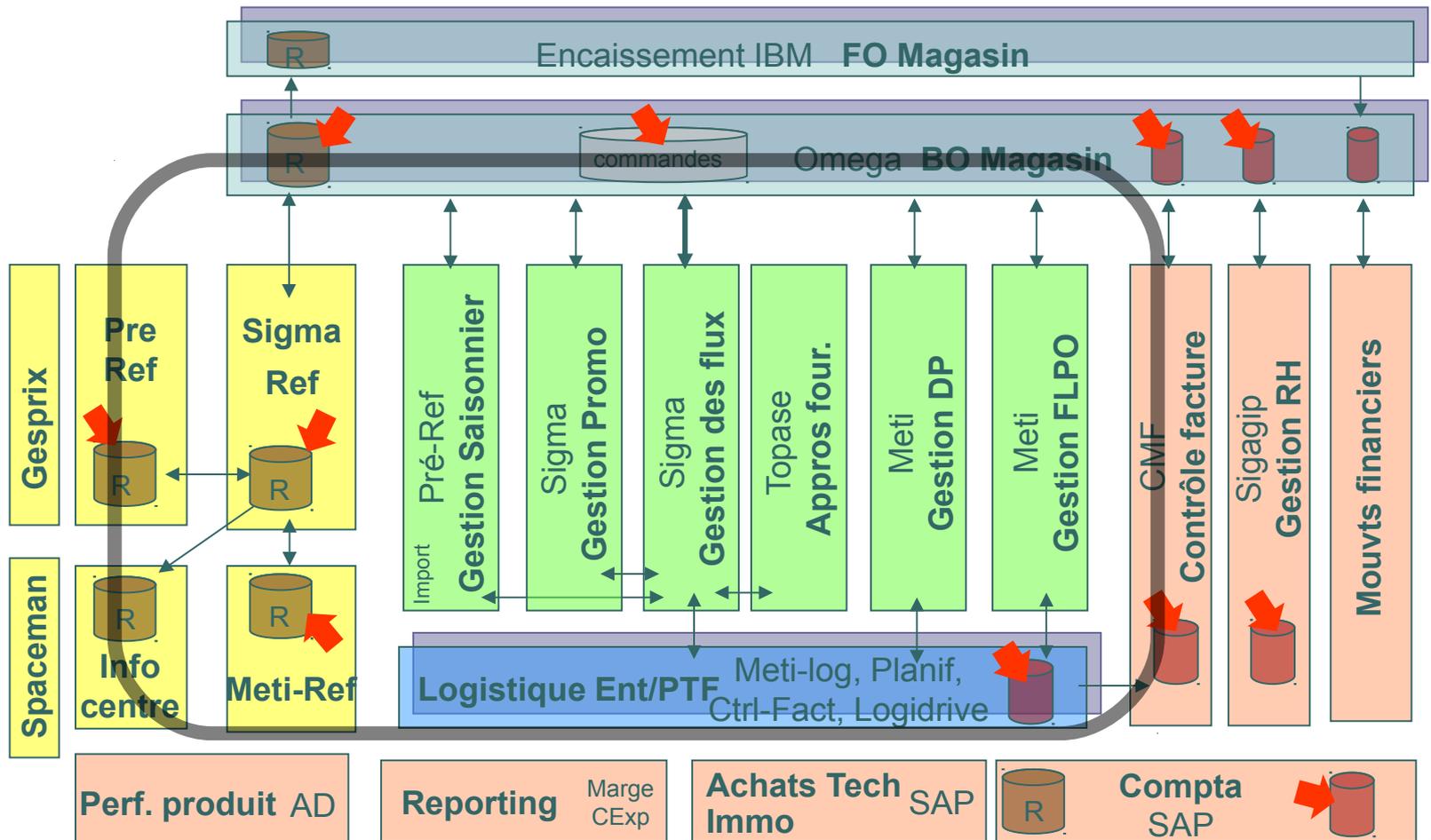
- ❖ Fondé sur la typologie produits qui sert aujourd'hui de « fil directeur »
- ❖ Compartimenté en « silos » où chaque acteur et/ou métier recherche l'optimisation dans son seul domaine propre
- ❖ Chaque acteur dispose aussi de ses propres instruments de gestion, ce qui renforce la « segmentation »

Achats	Fournisseurs (Producteurs)	Logistique (Entrepôts / transports)		Magasins
Minimiser le prix d'achat Maximiser les marges arrière	Maximiser ses ventes Minimiser ses stocks Produire en séries longues Obtenir des plannings stables	Minimiser ses stocks Gérer une activité régulière Optimiser ses coûts	Minimiser les coûts de transport Via des plans de transport réguliers	Minimiser les ruptures et les stocks Obtenir le service maximum Minimiser ses coûts



La Supply Chain chez MONOPRIX: situation en 2003

La Supply Chain utilise les nombreux systèmes et applications informatiques du périmètre ci dessous





La Supply Chain chez MONOPRIX: diagnostic d'ensemble

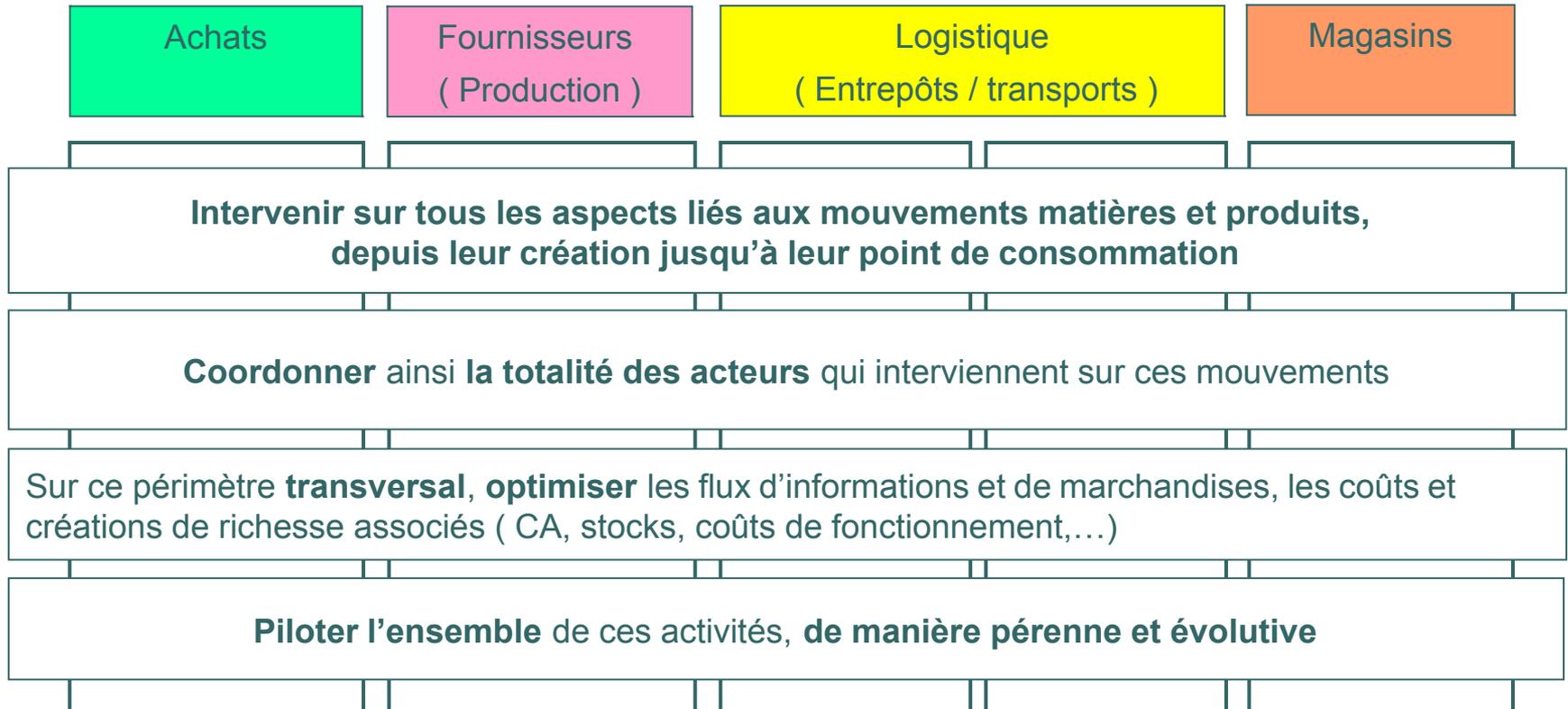
- ❑ Globalement la chaîne fonctionnait, malgré sa complexité, mais:
 - ❖ Sans processus connus de tous, tant entre partenaires internes qu'entre partenaires « Monoprix » et/ou les autres intervenants externes
 - ❖ Sans vision d'ensemble sur le fonctionnement, sur la qualité des résultats obtenus, ni sur les coûts
 - ❖ Aucun acteur n'exerçait une responsabilité globale, tant sur le fonctionnement que sur les résultats
 - ❖ Absence de traçabilité permanente et aisée, ni sur les commandes ni sur les produits
 - ❖ Pas de vision prévisionnelle sur les problèmes anticipables (ruptures, ressources, dates à tenir, stocks,...)
 - ❖ Des impacts négatifs forts sur la présence effective des produits sur les linéaires (donc sur le CA), les niveaux des stocks et l'efficacité opérationnelle de chacune des étapes de la chaîne



La Supply Chain chez MONOPRIX: sa création

📄 A partir des travaux, la vision business cible suivante a été retenue :

- ❖ Contribuer à la satisfaction du consommateur final
- ❖ Réaliser et/ou faire réaliser l'ensemble des opérations nécessaires à un coût global optimisé





La Supply Chain chez MONOPRIX: sa création

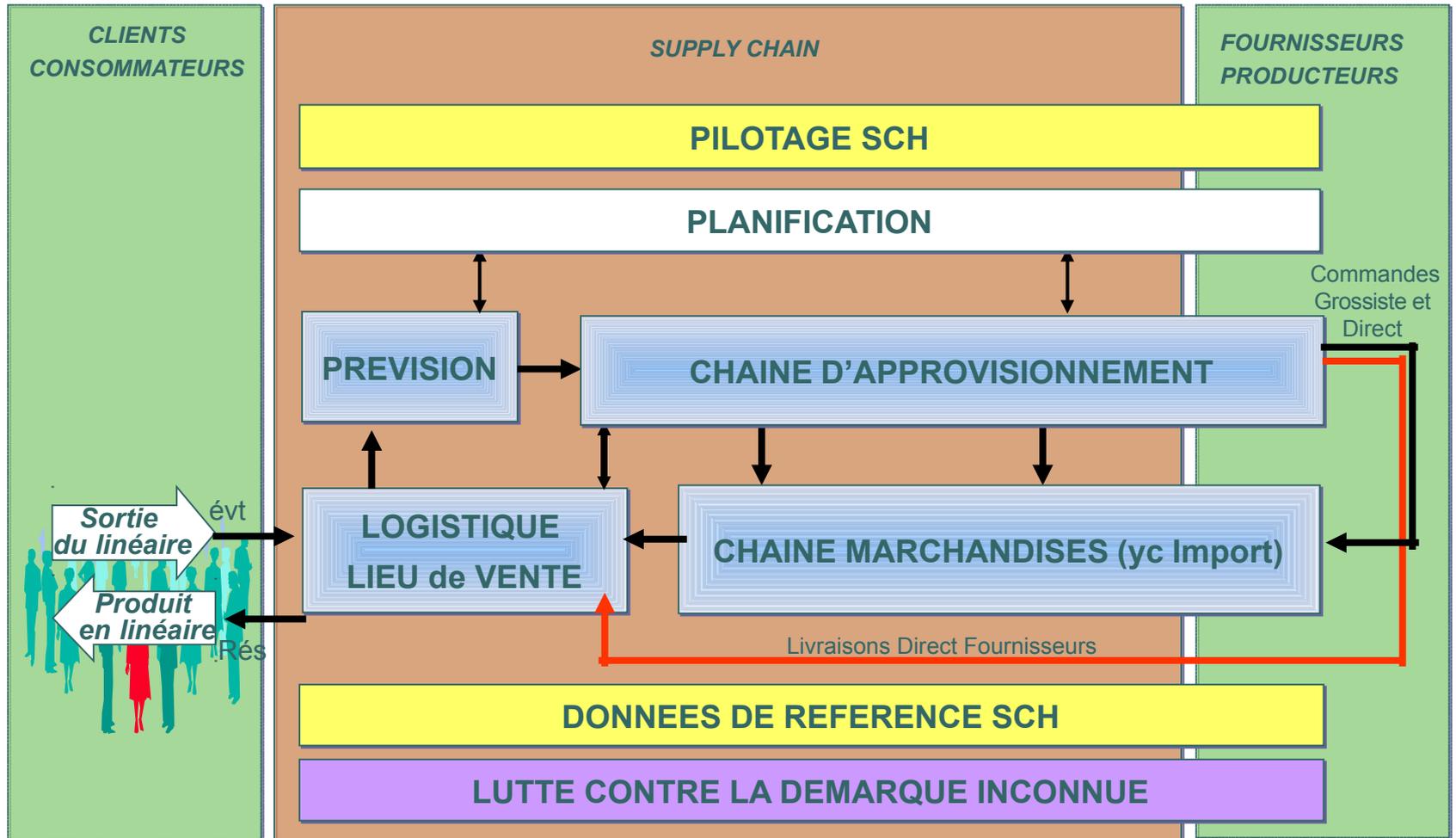
▣ Ses objectifs se déclinent concrètement comme suit :

- ❖ Etre garant de la présence permanente des produits en linéaire lieu de vente
- ❖ Manager l'ensemble des ressources mises en œuvre dans la SCH et garantir la qualité du service attendu dans les conditions économiques prévues
- ❖ Spécifier explicitement les engagements de service de la SCH vis-à-vis de l'Offre et de la Vente (engagements réciproques)
- ❖ Mettre en œuvre les outils et processus de contrôle pour garantir ces engagements
- ❖ Contrôler et optimiser les performances et les coûts sur l'ensemble de la SCH (du linéaire au linéaire)
- ❖ Anticiper et proposer en permanence les besoins d'évolution des structures opérationnelles de la SCH, depuis l'expression des besoins magasins jusqu'à la mise en place des produits en linéaire, ceci tant sur la chaîne d'approvisionnement que sur la chaîne marchandise



La Supply Chain chez MONOPRIX: les sous-ensembles

La Supply Chain se caractérise par 8 sous ensembles majeurs:





Exemples d'actions réalisées: Approvisionnement et Logistique Magasins

- 📄 Formation aux bonnes pratiques de l'appro RAO en magasin, sur les assortiments permanents
- 📄 Mise en place du SMS pour l'ensemble des magasins
- 📄 Mise en place d'un outil d'identification des ruptures en linéaires, et des tableaux de bord afférents
- 📄 Mise en place de nouveaux outils de maîtrise des stocks magasins (suivi des couvertures, mise à jour des compteurs au symbol, rolls)
- 📄 Travail conjoint avec la DDV sur la mise en œuvre d'un nouvel outil de suivi de la détention des assortiments en magasin
- 📄 Partenariat avec Danone Eaux France pour la lutte contre les ruptures en linéaires



Exemples d'actions réalisées: Approvisionnement Entrepôts

- ☐ Mise en place des tableaux de bord Appro (suivi des réalisations / objectifs collectifs et individuels)
- ☐ Nouvelle organisation Appros Centralisés / Correspondants Appros sur site
- ☐ Amélioration de la réactivité vis-à-vis du renouvellement des collections permanentes Ali NP
- ☐ Sur les flux Maison - Loisirs, collaboration renforcée entre Bureau d'Achats et Approvisionneurs pour anticiper les changements de collections (expression des besoins, adaptation des quantités à commander en fonction des stocks résiduels, rétro planning, ...)
- ☐ Mise en œuvre d'un processus informatisé de Gestion Partagée des Approvisionnements en EDI, démarré sur Coca-Cola



Exemples d'actions réalisées: Chaîne Marchandises

- ☐ Centralisation de la logistique vins et alcools de faible rotation sur Courson et réimplantation totale de Durance
- ☐ Ouverture et montée en charge de Combs la Ville sur l'ensemble des flux non alimentaires; location du CEN au BHV et redéploiement du site de Lyon sur des flux Galeries Lafayette
- ☐ Passage sur entrepôt STEF de l'approvisionnement Boulangerie/Pâtisserie auparavant en gestion directe
- ☐ Mise en place d'un nouveau tableau de bord mensuel Samada



Exemples d'actions réalisées: Autres pôles d'activités

Import

- ❖ Passage de l'entrepôts Combs sous douane (flux saisonniers MG), et mise en place de transport amont par voie fluviale (50% des volumes importés en 2004)
- ❖ Intégration d'un nouveau transitaire en sortie d'Inde et du Bangladesh (coûts/délais)

Lutte contre la Démarque Inconnue

- ❖ Audits et plan d'actions anti-DI dans une cinquantaine de magasins
- ❖ Reprise en main du management des sociétés de surveillance (sélection des sociétés, suivi des performances, résiliation de contrats le cas échéant)
- ❖ Sécurisation des réserves, dotations en antivols (badges, boîtiers, bouchons) - investissement de 2900 k€ en 2004
- ❖ Remplacement du GIMAT

Qualité Bases de Données

- ❖ Réorganisation complète des travaux au sein de l'équipe



Quelques éléments de Retour d'Expérience après 2 ans

❏ Pour autant, il n'est pas efficient de mettre en œuvre un système d'indicateurs et d'objectifs de performance spécifique à chaque maillon.

- ❖ Ne mesurer la performance de chacun, que sur des indicateurs spécifiques aux activités qu'il a en charge, conduit à construire des murs entre les différents maillons
- ❖ Le système ne fonctionne que si les indicateurs mis en place mesurent l'atteinte d'objectifs globaux de performance, partagés par tous
- ❖ Chaque maillon doit cependant comprendre de quelle façon son action contribue à l'atteinte des performances globales, et savoir alerter à bon escient lorsqu'il n'arrive pas seul à résoudre des dysfonctionnements amont ou aval

❏ L'autonomie de chaque acteur est un facteur clé de performance du processus

- ❖ Plus les problèmes « remontent » moins ils se règlent facilement
- ❖ La condition de l'autonomie de chacun est la précision des définitions de fonctions et la pertinence des systèmes de fixation d'objectifs et de mesure



Quelques éléments de Retour d'Expérience après 2 ans

📄 L'action des pilotes de processus, ayant une vue d'ensemble des fonctionnements et performances, est un autre facteur de performance.

❖ Exemple : rôles-clés du responsable du SMS et du directeur des approvisionnements, dans la perception du fonctionnement de la Supply Chain, et dans son amélioration au quotidien

📄 On ne peut améliorer que ce que l'on mesure, avec des systèmes de mesure simples, tous reliés à la performance globale, directement ou non

❖ Indicateurs de performance globaux : taux de rupture en linéaires, taux de détention produits, niveaux des stocks société, coûts Supply Chain

❖ Indicateurs intermédiaires : taux de service magasin, niveaux de stocks magasins, niveau des stocks entrepôts, nombre de références nouvelles en attente d'implantation sur les entrepôts, nombre de références supprimées toujours présentes sur les entrepôts, ratio de productivité des activités de préparation, ratio de coût de transport au colis, ratio de qualité de préparation, etc...