

Management de la Logistique

Efficacité, efficience, rentabilité, rationalité, productivité, flexibilité, réactivité, différenciation, qualité, ...tant de qualificatifs caractérisant les objectifs recherchés par les entreprises afin d'améliorer leurs **compétitivités** et assurer leurs pérennités. La réalisation de ces objectifs nécessite outre le *gain de temps* et *de ressources*, tout au long du processus de réalisation du produit, la *réponse en temps réel* et *convenablement* aux exigences du « partenaire aval » ; le client.

C'est dans ce cadre qu'une gestion optimale et efficace des flux au sein et à l'extérieure de l'entreprise s'avère indispensable. La **logistique** dans son acception la plus large, a principalement pour mission de **maîtriser** et **d'optimiser les flux** depuis le fournisseur jusqu'à ses clients. Les entreprises prennent de plus en plus conscience du fort impact que l'optimisation de leur logistique peut avoir sur leur **rentabilité** et la **satisfaction** de leurs clients.

La logistique devient peu à peu un instrument stratégique d'amélioration et de développement de la performance des entreprises.

Dans ce qui suit nous prêtons l'attention à une présentation de la portée stratégique du concept logistique à travers une brève synthèse de notre revue de littérature.

I. LA LOGISTIQUE – UN FONDEMENT STRATEGIQUE

La logistique connaît périodiquement, comme la plupart des disciplines des sciences de gestion, des périodes de remise en cause de ses fondements théoriques ou de ses postulats initiaux (Colin, 2002 ; cité par Nogues, 2004).

On peut comprendre ceci par l'examen des évolutions du concept et de ses pratiques, comme on peut l'apercevoir dans tant de questions qui se prononcent au tour de la nature et de la définition du concept lui-même : La logistique est-elle une approche managériale, un

processus, une fonction ou simplement l'adjonction de simples opérations de soutien ? Présente-t-elle un levier stratégique pour l'entreprise ? S'agit-il d'une fonction indépendante ou transversale ? stratégique ou tactique ? ...Et c'est à travers toutes ces questions que nous décelons l'impression d'une crise continue et une évolution du concept qui est loin d'être arrivée à son terme accompagnée des changements continus de paradigmes : d'un paradigme d'exécution (simples opérations fragmentées) vers un paradigme de la Supply Chain Management (d'ordre stratégique et source indéniable de profit pour les entreprises). D'ailleurs, l'étude de la logistique et de ses champs d'application a stimulé des réflexions intensives, néanmoins, comme l'avance [Nogues \(2004\)](#) toute tentative de définition reste insuffisante pour appréhender le champ conceptuel de la logistique.

LA LOGISTIQUE- UN CONCEPT EVOLUTIF

La logistique, un concept qui a fait couler beaucoup d'encre ces dernières années. Entre complémentarité et dissolution, la logistique présente une multitude de prolifération de définitions présentées de part « les logisticiens » praticiens ou chercheurs. Une prolifération résultante d'une tendance visant à poser la logistique comme discipline de gestion à part entière ([Heskett, 1973 ; cité par Koike, 2005](#)). Présentement, la logistique est associée à la pluridisciplinarité et défini souvent comme l'interface entre les sciences de gestion et les sciences de l'ingénierie. Mieux encore elle est considérée comme une fonction transversale « ne comptant pas moins de 23 métiers différents en charge de plus de 600 activités » ([Jouenne, 2006](#)).

Le concept logistique est en effet un concept évolutif. Dans ses projections civiles ¹, ce concept s'est développé **mutuellement** avec l'évolution du management des entreprises (dans la poursuite de l'objectif ultimement recherché par tous : **la compétitivité**) pour en construire un sous-système de management visant l'**optimisation** et la **pérennité** des entreprises voir « une arme de première importance dans la compétition entre entreprises », selon [Paché et Sauvage \(2004\)](#). L'évolution du concept a fait ressortir trois grandes périodes, appelées communément période de « logistique séparée », de « logistique intégrée » et de « logistique coopérée » ([Nogues, 2004, p.8](#)).

Cette évolution implique, un développement crucial des champs d'application de la logistique et rend sa définition de plus en plus difficile. Pour cette raison, il nous paraît

¹ La logistique est un concept d'origine militaire, préconisé au ravitaillement des armées.

intéressant de présenter les grandes mutations qu'a connues la logistique pour s'approcher d'une définition plus actuelle du concept.

1.1.1 La logistique fragmentée et l'organisation traditionnelle

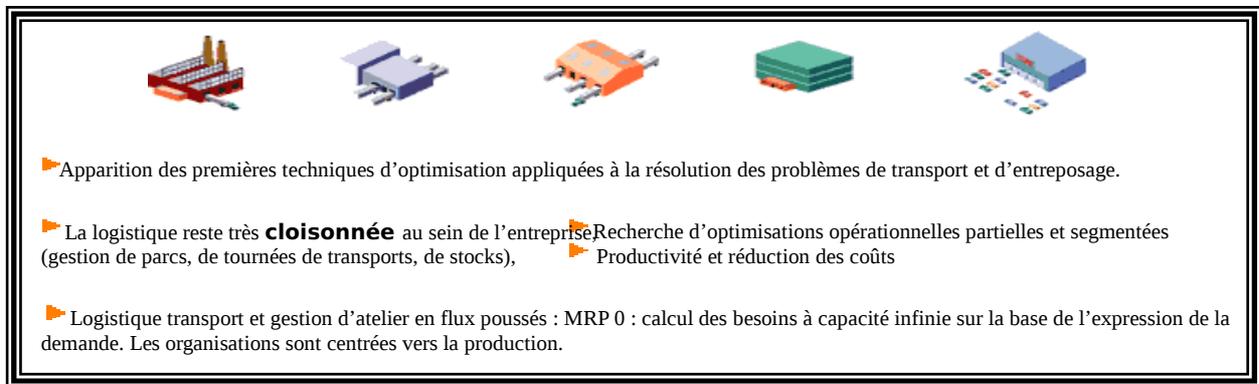
Après la seconde guerre mondiale et jusqu'aux années 60, *la croissance* de la production constituait la référence généralement invoquée pour la mesure de performance économique. Dans l'atmosphère des trente glorieuses, le *taux de croissance* fournit l'indicateur pertinent pour évaluer la qualité de gestion macro ou microéconomique (Cohen, 1994). En effet, cette époque était marquée par une production de masse. L'important était de produire vite en grande quantité car la demande était largement supérieure à l'offre. Il fallait **produire pour vendre**. Les clients avaient donc peu d'influence sur le producteur. Ce dernier, n'avait pas de motif pour raccourcir ses délais de livraison, améliorer la qualité ou aller au devant des nouveaux besoins. La priorité était donnée aux **ressources** et la production organisée par fonctions avec un **découpage des tâches**. Chaque service de l'entreprise (conception, production, distribution, etc.) travaillait indépendamment des autres. Pour augmenter le profit, chaque responsable essayait de diminuer les coûts de son service, sans s'occuper des répercussions de ses décisions sur l'ensemble des activités de l'entreprise, ce qui avait comme conséquence « [...] une suite d'optimisations locales, et non une recherche d'optimisation globale » (Nogues (2004, p.8). Cet aspect organisationnel fragmenté et découpé résulte entre autre donc d'une structure hiérarchique **fonctionnelle** rigide et **cloisonnée**. Cette structure implique un dysfonctionnement favorisé par une vision très restreinte accablant la **réactivité** des entreprises.

Dans ce contexte, « la logistique a vécu dans l'obscurité et on ne savait même pas très bien en quoi elle consistait »². Elle était souvent un **ensemble d'activités éclatées entre les différents services**. L'une des premières définitions de la logistique avancée en 1948 par le Comité des définitions de l'American Marketing (CDAM) et reprise par Darbelet et al. (1998, p.96) consiste déjà à la considérer comme: « le **mouvement** et la **manutention** marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation ». Par conséquent, les champs d'application de la logistique concernaient essentiellement les opérations de transport et de manutention (**simples opérations d'exécution**). A ce stade, la

² Cours, Introduction à la logistique d'entreprise, Première année Mastère Professionnel en Transport, Logistique, Aménagement et Développement. ESC – Sfax, 2004-2005.

performance logistique était orientée principalement vers des coûts des activités de distribution (**efficience managériale**).

Figure 1 Années 50 et 60 - les balbutiements



Source : <http://www.lognews.info>

1.1.2 La logistique intégrée et l'organisation transversale

La crise économique de 1973 a induit des changements cruciaux et a bouleversé le concept de la *croissance* pour mettre en exergue la politique de *différenciation* de l'offre comme fondement récent de la **compétitivité** des entreprises.

En effet, durant cette période l'offre s'est accrue tout en exacerbant la concurrence suite à une apparition de nombreuses entreprises pour un même segment de marché. Etre compétitif ne consiste plus seulement à « tenir ses coûts de revient et ses prix », mais aussi à offrir des produits dont les caractéristiques distinctives soient clairement perceptibles sur le marché et correctement ajustées à la demande (Cohen, 1994). Dès lors de nouveaux impératifs s'imposent aux entreprises. Le client devient « roi » pour le producteur. Il a fallu donc repenser l'organisation et envisager de **ne produire que ce qui sera vendu**. La production est alors calquée sur les prévisions commerciales avec pour effet de stabiliser la production et de fixer ses échéances (Abdelkader et al, 2004). En plus, pour garder les clients, il faut augmenter la *qualité* des produits, arriver à produire en petites séries, mais avec une grande *diversité*, tout en gardant des *coûts compétitifs*. Nous assistons dès lors, à un changement fondamental dans la stratégie de l'entreprise qui reflète un passage de la quête de productivité vers une stratégie centrée sur la *rapidité* pour répondre aux besoins des clients et aux fluctuations de la demande. Cette mutation a suscité une forte collaboration et un échange continu de données techniques et informationnelles entre les différents départements et services de l'entreprise.

Dans ces circonstances, outre le marketing qui constituait un réel essor pour les entreprises, **la science des flux** comme la considère l'ASLOG « **La logistique** », nouvelle discipline faisant appel simultanément aux fondements des sciences de gestion et des sciences de l'ingénierie, émerge et s'impose comme une source stratégique indéniable pour les entreprises voir un avantage concurrentiel pour elles de par sa participation au renforcement de la performance de chaque maillon de la chaîne de valeur ⁴ comme la considère (Porter, 1986).

Ainsi, depuis les années 70, plusieurs auteurs commencent à s'interroger sur les origines de ce concept tout en essayant de le définir et de montrer son **ampleur stratégique**. Nous nous limiterons dans ce qui suit à citer quelques définitions. Ainsi, si Lambillotte (1976, p.8), considère « qu'il n'existe pas une définition ou une doctrine concernant la logistique car elle a été principalement développée par les américains qui sont, en général, des gens au sens plus pragmatique que doctrinal », Mathe et Tixier (1983) ⁵ présentent la logistique comme « l'activité ayant pour finalité la suppression des dysfonctionnements résultant d'approches fractionnées et des structures cloisonnées tout en optimisant les ressources et minimisant les coûts ». L'ASLOG, l'un des pionniers de la logistique, la définit comme « L'ensemble des activités ayant pour objet la mise en place, au moindre coût, d'une quantité d'un produit, à l'endroit et au moment où une demande existe » mieux encore elle la considère comme une **démarche globale** pour gérer l'ensemble des flux, voir même une composante du management des entreprises. Heskett (1973 ; cité par Koike 2005) quant à lui, isole la logistique comme un domaine à part entière de la gestion pour ses enjeux stratégiques et ses problèmes organisationnels....c'est aussi selon lui, un **processus** qui englobe l'ensemble des activités qui participent à la maîtrise des flux physiques de produit, à la **coordination** des *ressources* et des *débouchés* en cherchant à obtenir un niveau de service donné à moindre coût.

Ces définitions montrent une évolution de la fonction logistique vers une fonction **unique** et de **dimension stratégique** à travers la multiplicité et la diversité des opérations à

³ L'ASLOG : l'ASSociation des LOGisticiens d'entreprise, fondée en 1972, sise à Paris. Devenue l'association française des logisticiens d'entreprise en 1983.

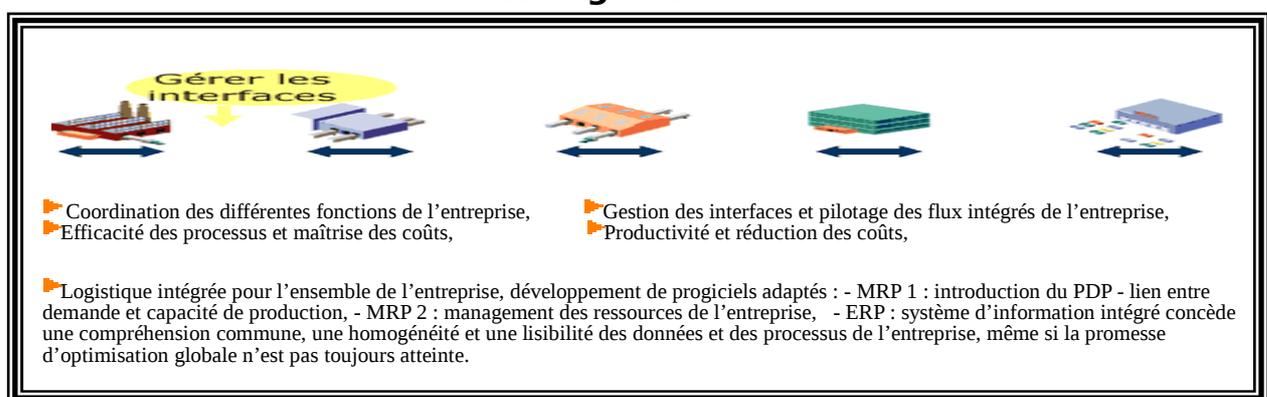
⁴ La chaîne de valeur permet de décomposer l'activité de l'entreprise en séquence d'opérations élémentaires et d'identifier les sources d'avantage concurrentiel potentiel (http://chohmann.free.fr/engineer_fr.htm).

⁵ Cette référence a été signalé dans le cours d'Introduction à la logistique d'entreprise, Première année Mastère Professionnel en Transport, Logistique, Aménagement et Développement. ESC – Sfax, 2004-2005.

englober ; une mutation caractérisée par un regroupement de certaines opérations en **logistique amont** d'une part – couvrant les approvisionnements, la réception et stockage des matières, le magasinage, la préparation et la mise à disposition des lots pour la fabrication - d'autre part, regroupées en **logistique aval**, reprenant les produits issus de la fabrication pour les mettre en stock, préparer les commandes clients et les expédier, tout en passant par une **logistique interne** consistant à organiser l'entreposage des marchandises en optimisant les équipements matériels, l'aménagement des entrepôts et la manutention.

Cette réintégration avance donc 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 justifie une « évolution [...] des pratiques (outils, processus) et, en corollaire, l'émergence d'une discipline : le **management logistique** » (Fredouet, 1999 ; cité par Guerin et Lamber, 2000, p.1). C'est un passage de l'ère de pure exécution et de la dispersion des intérêts à l'ère de l'intégration des fonctions à travers une bonne gestion des **interfaces** fonctionnelles au sein de l'entreprise et de la concentration sur l'objectif commun à tous : **satisfaire** le client. La mesure de la performance logistique s'étendra ainsi aux indicateurs d'**efficacité organisationnelle**.

Figure 2 Dans les années 80 - le concept de logistique intégrée vise à d
les organisations



Source : <http://www.lognews.info>

1.1.3 La logistique coopérative et l'organisation en Réseau, voir virtuelle

Avoir des fonctions intégrées au sein de l'entreprise, abolir les structures bureaucratiques, assurer la transparence et intensifier l'échange informationnel entre les responsables s'avèrent depuis les années 90 des instruments insuffisants pour assurer la **compétitivité** des entreprises voir leur pérennité. En effet, la fin des années 80 et le début des années 90 étaient marqués par des mutations structurelles de l'économie mondiale. Des

mutations caractérisées principalement par une logique de « multiproduits-multipays »⁶ avec comme marché de destination des produits *le monde* entier.

S'adresser au monde entier est certes une opportunité incontestable pour toutes les firmes, mais aussi une concurrence ardente et une amplification de l'offre pour le consommateur. Ce dernier, ne cesse d'exprimer des comportements de plus en plus évolutifs et complexes en terme d'exigences et de besoins. Outre sa bonne connaissance du marché et de la valeur économique des produits et des services, le client n'arrête pas de chercher la diversité des choix, la *personnalisation* des produits qu'il demande dans les *meilleures conditions* d'achat, de *livraison* et de *service après vente (SAV)* : un produit bon marché, bonne qualité et livré chez soi avec un bon service après vente serait le bien venu et surtout le plus demandé. Produire en faible quantité, *livrer* dans un *délai généralement inférieur au cycle de fabrication* et répondre à un consommateur qui est à *l'autre bout du monde* sont désormais les nouveaux enjeux des entreprises. « En fait les cinq zéros, «zéro défaut», [...] sont suivis par un autre objectif : «zéro temps de réponse » (Persson 1995 ; cité par Nogues 2004, p.9). Il s'avère donc nécessaire de maîtriser un *système de production et de distribution* de plus en plus **efficace**, et de plus en plus **flexible**, permettant une innovation constante de produits.

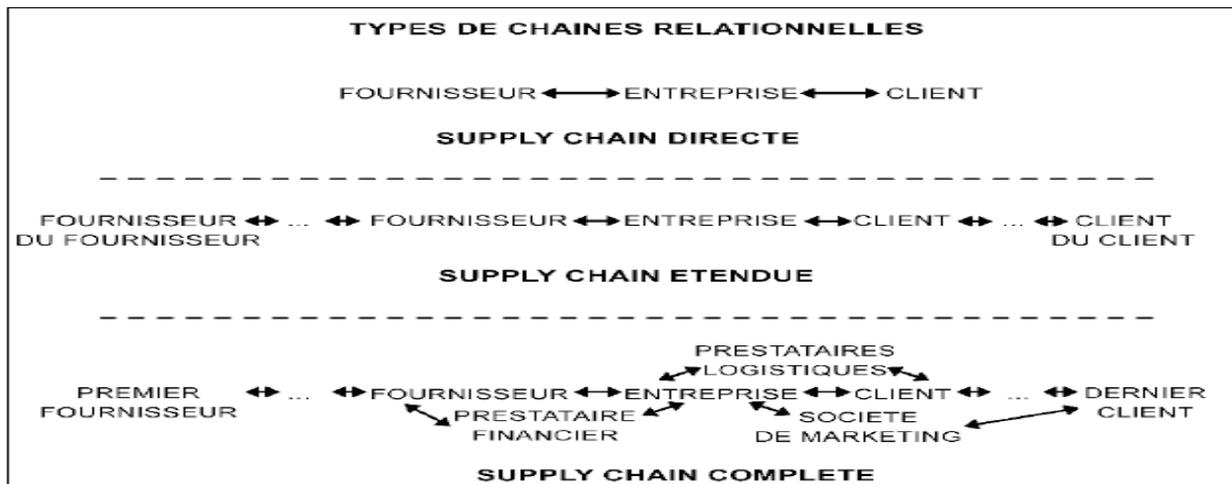
Cependant, ces nouvelles tendances du paysage industriel menacent sérieusement la continuité de la firme **traditionnelle, autonome**. En effet, les changements dans les attentes du consommateur final ont rendu nécessaire un changement d'orientation stratégique, d'une orientation traditionnelle poussant les produits ou services vers le client : « push » vers une orientation partant du client vers le produit ou le service « pull », qui présuppose de **produire ce qui est vendu**. Par conséquent, chercher les avantages concurrentiels *au-delà* des frontières des entreprises est plus que nécessaire. De ce fait, une nouvelle forme organisationnelle s'est développée ; c'est « l'organisation en réseau », une forme intégrant *des partenaires externes en amont et en aval de la chaîne de production*. Ainsi, le phénomène de l'internationalisation voir de la mondialisation des firmes, ne concerne plus uniquement la recherche des coûts bas (matières premières et main d'œuvre) mais aussi la conquête de nouveaux partenaires « **alliés** » fournisseurs et clients. La relation client/fournisseur s'est évoluée d'une simple relation marchande vers le **partenariat** et les **alliances**.

⁶ Le phénomène de la mondialisation s'est appuyé par la suppression des barrières douanières dictée par l'Organisation Mondiale de Commerce (OMC) et notamment par la révolution des technologies de l'information et de la communication (TIC) exemplifiée par le développement de l'Internet.

Par ailleurs, la logistique a connu elle aussi une mutation stratégique lui confiant dans une ample optique, de gérer non seulement les problèmes d'intégration entre les stades logistiques dans l'entreprise (logistique intégrée) mais aussi la coopération entre entreprises d'une même chaîne logistiques (la logistique coopérée) : c'est l'aire de **la Supply Chain Management (SCM)** où la concurrence n'est désormais plus entre les producteurs mais plutôt entre les chaînes logistiques (Lee 1995 ; cité par Nogues 2004). Ça implique qu'une forte coopération (pouvant aller jusqu'à l'alliance) entre les entreprises qui sont dans une même chaîne logistique est plus que nécessaire. Dès lors qu'une partie de cette chaîne n'assure pas correctement sa fonction, le produit final ne peut pas être *disponible à l'heure*.

De point de vue définition, Nogues (2004, p.10) présente la **SCM** comme « un **réseau d'installations** qui assure les fonctions d'approvisionnement en matières premières, leur transport, leur transformation en composants puis en produits finis, la distribution du produit fini chez le client ainsi que le service après vente, le recyclage ou la mise au rebut des produits en fin de vie, à travers une **optimisation de gestion des flux** intérieurs et extérieurs à la firme et tout au long de la chaîne ». Autrement dit, il faut minimiser voir éliminer les « temps mort » ou les « goulots d'étranglement » qui rendent les flux peu performants. Allard et Vanriel (2005, p.2) appréhendent la gestion de l'intégration de la chaîne de production, ou le SCM, comme « une stratégie qui vise non seulement une réduction des frais globaux, permettant une position plus concurrentielle à toutes les différentes parties de la chaîne de production entière, mais qui vise aussi une optimisation de la satisfaction du client final par une plus grande adaptabilité des systèmes de production et de distribution, résultant en une plus grande fidélité de la clientèle », avec pour condition nécessaire: des collaborations, ou des **partenariats globaux**, entre tous les *fournisseurs, producteurs et distributeurs* de la chaîne de valeur, au niveau de l'innovation, au niveau de la réduction des stocks et de l'harmonisation des stratégies, et une intégration avancée des différents systèmes d'information dans la chaîne de production. Dans ce sens, comme le montrent Mentzer et al. (2001 ; cité par Anonyme 1, 2005) à travers le schéma ci-après, la SCM peut avoir plusieurs niveaux de complexité et d'étendu.

Figure 3 Types de chaînes relationnelles



Source : Mentzer et al., 2001

Jouenne (2006) précise quant à lui que «le SCM ne remet pas en cause les fondements de la logistique. Il les sublime en les intégrant dans le cadre de l'entreprise étendue, tout en offrant des outils d'aide à la décision, d'optimisation et de pilotage en temps réel de la logistique ». La Supply Chain étendue donne donc aux parties prenantes, fournisseurs et clients, une vision inter-organisations et des structures en quasi-firme. 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**.

Ainsi, le **management logistique**⁷ par le pilotage et la gestion des processus de circulation des flux physiques, informationnels et humains, se déploie aujourd'hui au sein des entreprises générant, de plus en plus, des coopérations inter-organisationnelles, à une échelle internationale voir mondiale. Le management logistique devient le SCM poursuivant le triple objectif de maîtrise des coûts, d'amélioration des niveaux de service rendu et de création de valeur.

Par ailleurs, le développement crucial des technologies de l'information et de la communication a permis aux consommateurs d'affranchir le marché virtuel, où les concurrents ne sont effectivement pas plus loin qu'un « clic » de souris. La gestion intégrée de la Supply Chain passe dès lors, par un pilotage simultané de la chaîne physique et de la chaîne virtuelle (Jobin et al, 1997 ; cité par Houe, 2003).

⁷ www.wikipédia.org

Finally, the mutations of the imperatives of competition have prompted a permanent organizational adaptation or even a revolution of management philosophies of companies. These mutations were characterized particularly by the emergence and evolution of logistics management which accompanied them. In effect, in the quest for **competitiveness**, companies gradually move away from **fragmented logistics** – composed of multiple subordinate logistics activities with a strictly operational vocation – to develop a **first integration** of logistics internally (at the level of the company's structures), then upstream (with suppliers of raw materials, packaging and equipment) and downstream (with clients). Pursuing their mutations, the most advanced of them, companies are developing real logistics organizations based on cross-functional processes (operational and decision-making) involving a number of internal and external actors (marketing, sales, logistics, production, purchasing, management control, clients, suppliers, service providers...) who progressively move the organization from a logistics still split between upstream and downstream of production to a **integrated and extended logistics** with partners.