

## LA CHAÎNE LOGISTIQUE

Selon Colin, Mathé et Tixier (1981), la logistique est le processus stratégique par lequel l'entreprise organise et soutient son activité. A ce titre sont concernés les flux informationnels et matériels, internes et externes, amont et aval. A priori, cela semble simple : il suffit de faire aller les marchandises d'un point « A » vers un point « B ». Cependant, la chaîne logistique connaît des carences irréductibles qui en font un système plus complexe.

### Une logique de stock

Depuis 20 ans, les managers tentent d'augmenter l'efficacité de cette chaîne à l'aide de multiples moyens technologiques, le but étant l'élimination d'éléments inutiles. Néanmoins, d'autres problèmes apparaissent : les pénuries de stock. En effet, dès 1988, de grosses sociétés se sont lancées dans la course aveugle de l'investissement dans les technologies, ce qui a conduit ces entreprises à un manque de souplesse, de flexibilité. Vouloir optimiser la logistique, au-delà d'un certain point, peut entraîner une perte de clients car les entreprises ne sont plus capables de s'adapter aux circonstances. Or, tout l'enjeu de la logistique contemporaine est de développer une stratégie de gestion qui, à tout moment, permettrait à la société de rappeler ces produits au moment même où le client change d'avis ou pire quand ils sont défectueux. L'entrepôt est donc au cœur de toute chaîne logistique ; ainsi un bon système de gestion de ce dernier assure la rapidité et la précision des mouvements de stocks (ceci a longtemps été négligé par les entreprises). De plus, ce type de gestion doit être intégré aux autres maillons (ce n'est pas un processus isolé) de telle sorte que la gestion de l'entrepôt et celle du transport agissent ensemble pour une plus grande flexibilité.

Outre ce problème de flexibilité, la mise en place du « B to B » (business to business) devait supprimer les intermédiaires en mettant directement en contact le fournisseur et le client à l'aide du commerce en ligne. Cependant, ce système n'a pas eu les effets escomptés, en particulier à cause d'une réticence générale à partager avec la concurrence une information essentielle pour l'aplanissement des structures du négoce. Pour pallier ces lacunes, on a développé le « factory gate pricing » (prix à la porte de l'usine). Il suscite un intérêt croissant dans le monde des systèmes de gestion des transports. En fin de compte, avoir en temps voulu la qualité voulue du produit désiré semble être difficile à faire. Ce qui nous permet de dire qu'en l'absence de système informatique efficace en terme de prise de décision, les technologies ne font qu'apporter un volume immense d'informations impossibles à exploiter. En effet, toutes les interventions dans la chaîne logistique impliquent un échange entre services et coûts.

Remarquons toutefois que les nouvelles technologies peuvent être bénéfiques à la logistique d'une entreprise. En effet, la technologie sans fil (WI-FI) et les étiquettes d'identification par radiofréquences (RFID) ont insufflé une nouvelle vie dans la gestion d'entrepôts... L'emploi de technologies ultra modernes contribue à réduire les coûts, à augmenter la productivité et à supprimer la « paperasse », ce qui développe la réactivité de la société.

## **Une logique de coût**

Dans de nombreux secteurs industriels, on a de plus en plus recours à l'externalisation pour l'exécution de la chaîne logistique. En effet, réduire les coûts et améliorer le rendement en sont les principales raisons. La pression concurrentielle s'intensifiant sur la chaîne, les entreprises adoptent toute stratégie permettant d'amoinrir les coûts de production, de dynamiser l'exploitation et l'administration. On a pu observer cela dans les industries automobiles et pharmaceutiques. Cependant, l'externalisation de la chaîne logistique est en pleine mutation : on passe de solutions simples avec un traitement de la logistique par une entreprise tierce (logistique 3PL) à des solutions totalement intégrées (logistique 4PL). Cette dernière rassemble tous les processus de la chaîne, ce qui permet aux entreprises d'avoir une vue d'ensemble complète afin de comprendre au mieux le fonctionnement de leur chaîne.

De plus, l'externalisation de la chaîne, quelque en soit la forme, nécessite de bonnes relations avec la sous-traitance. Cela suppose que l'entreprise assume sa responsabilité, que la direction s'implique au même titre que ses partenaires afin de construire des rapports solides. L'essentiel est d'établir ce qui peut être confié à l'extérieur avec profit sans perte de contrôle ni d'identité ; une gestion compétente doit donc se mettre en place. En effet, cette tendance à l'externalisation d'activités non essentielles a rendu plus complexe et plus coûteuse la gestion de la chaîne. On a ainsi vu se créer des logiciels de gestion des relations avec les fournisseurs pour donner aux entreprises une plus grande maîtrise de leur logistique. Ces produits permettent aux clients d'intégrer les fournisseurs à leur chaîne, ce qui facilite la communication et l'échange d'informations. L'entreprise devient plus efficace et réduit ses dépenses extérieures. Néanmoins, si les avantages sont évidents du côté du client, ils sont à préciser pour le fournisseur. Ces logiciels seront acceptés par les fournisseurs s'ils leur permettent d'éliminer le travail inutile, c'est-à-dire s'ils suppriment les commandes papier ou téléphonique en les remplaçant par un système de commandes électroniques réduisant la confusion et les ambiguïtés.

Pour conclure, la logistique 4PL va apporter des changements fondamentaux dans les processus et la culture d'entreprise, en restructurant l'ensemble de la chaîne et en conduisant à un fort degré d'intégration de la sous-traitance. Tout ceci associé aux meilleurs logiciels, supprimera les inefficacités (flexibilité, pénuries de stock...) de la chaîne logistique.

## **Dossier**

GUIRAUD David (dir.), (2004), « Comprendre la chaîne logistique », *Les Echos, gestion d'entreprise*

## **Articles**

A la recherche du chaînon manquant  
Ambitionner un partenariat engagé  
Relations bénéfiques des deux côtés  
Concilier astuces et vieille technologie  
Un ensemble ingénieux de technologies sans fil