

Les évolutions de la fonction logistique

Héritage et évolutions

La logistique est à l'origine la "science du calcul". La logistique organisée, outillée, est un héritage historique, des passés militaires. Les forces armées "modernes" qui ne vivent plus opportunément sur le territoire conquis, mais emportent leur nécessaire créent l'intendance, fonction support indispensable aux unités combattantes de plus en plus sophistiquées. Fonction peu considérée elle est "condamnée" à suivre le rythme de progression des unités qu'elle soutient et approvisionne.

La considération des services constituant la logistique, dans l'entreprise a été long à venir, comme en témoigne le tableau de la page 3. Éclatée dans des spécialités ou métiers différents, pas encore coordonnée cette fonction a gagné depuis peu ses lettres de noblesse.

Aujourd'hui, la logistique se réclame fonction stratégique, comme de nombreuses autres.

L'auteur, **Christian HOHMANN**, est manager et consultant au sein d'un cabinet international.

Il intervient en conseil sur des problématiques de performance industrielle et logistique.

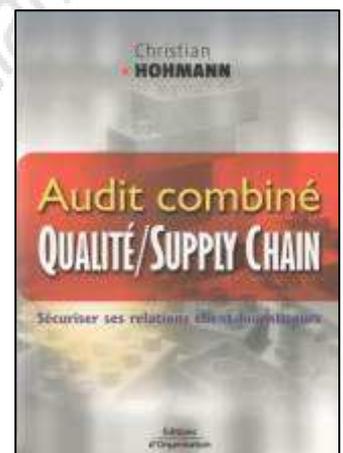


Articles disponibles sur HConline :

- les solutions logistiques
- l'effet Forrester
- la différenciation retardée
- les basiques du Supply Chain Management
- P-manufacturing ou la logistique productive
- les risques de l'externalisation
- les files d'attentes
- le lean manufacturing
- la gestion des stocks
- ...

Sommaire

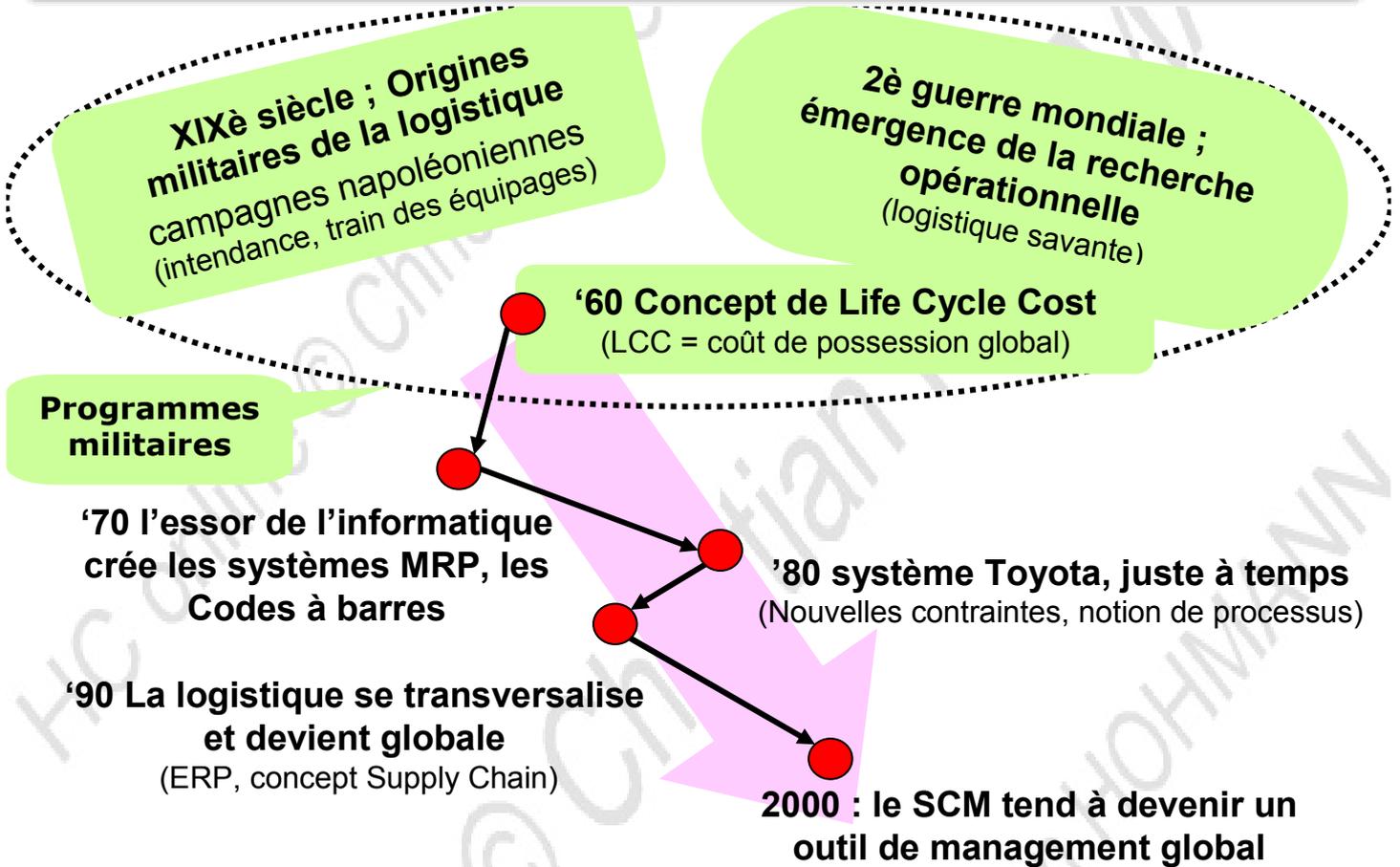
De la logistique militaire à la Supply Chain.....	p 2
Évolutions de la logistique sur 40 ans	p 3
Évolution vers une fonction stratégique.....	p 4



Retrouvez tous les articles sur HC online

<http://chohmann.free.fr/>

Les évolutions de la fonction logistique



Définition de la "logistique" (Militaire) : art de combiner les moyens de transport, de ravitaillement et de logement.

3PL (Third party logistics) : prestations logistiques confiées à une entreprise extérieure

4PL (Fourth Party Logistics) : entreprise se chargeant de l'animation et de la gestion globale d'un réseau de prestataires logistiques pour le compte de leurs clients.

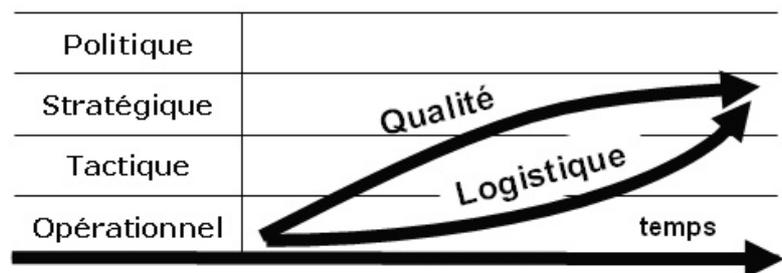
Les évolutions de la fonction logistique

Quatre décennies d'évolution de la fonction logistique dans l'industrie

1960	1980	2000
Fragmentation taylorienne	Intégration post-taylorienne	Pilotage global et transversal
<ul style="list-style-type: none"> •Prévisions •Approvisionnements •Planification •Gestion des Stocks de production 	Gestion matières et pièces (logistique amont) Gestion matières et pièces (logistique aval)	Chaîne logistique Globale
<ul style="list-style-type: none"> •Manutention •Entreposage •Emballage 		
<ul style="list-style-type: none"> •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 <i>production</i> ou <i>transformation</i>	Vision selon un processus global et transverse

Évolutions comparées des fonctions qualité et logistique

Leur convergence vers la dimension stratégique autorise de recourir à des audits combinés qualité/Supply Chain pour assurer la sécurisation amont de la Supply Chain, sujet du livre du même titre.



Les évolutions de la fonction logistique

La logistique, évolution vers une fonction stratégique

La logistique a toujours été associée à manipulation physique des biens. Elle a été longtemps circonscrite au transport et stockage et, 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. Comme souvent dans ces cas-là, l'efficacité globale est moindre que la somme des efficacités de chacun des services.

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-taylorienne. En effet, certaines opérations ont alors été regroupées en **logistique amont** d'une part – elles couvraient les approvisionnements, la réception et 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 minoration des coûts.

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 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.

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 cette nouvelle logistique. La Supply Chain étendue donne aux parties prenantes, fournisseurs et clients, une vision inter organisations et les structure 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**.

Source : les éléments exposés dans ce documents sont principalement issus du livre "Audit combiné Qualité / Supply Chain" paru aux Éditions d'Organisation, Paris 2004.
© auteur et éditeur