

I. INTRODUCTION

Définition de la logistique

« Intégration de deux ou plusieurs activités dans le but d'établir des plans, de mettre en oeuvre et de contrôler un flux efficace de matières premières, de produits semi-finis et produits finis, de leur point d'origine au point de consommation. Ces activités peuvent inclure – sans que la liste ne soit limitative – le type de service offert aux clients, la prévision de la demande, les communications liées à la distribution, le contrôle des stocks, la manutention des matériaux, le traitement des commandes, le service après-vente et des pièces détachées, les achats, l'emballage, le traitement des marchandises retournées, la négociation ou la réutilisation d'éléments récupérables ou mis au rebut, l'organisation des transports ainsi que le transport effectif des marchandises, ainsi que l'entreposage et le stockage. »

Concil of Supply Chain Management Professionals

1. Le concept LOGISTIQUE. Les stades d'évolution de la fonction de Supply Chain Management

La place de la logistique dans les entreprises et l'angle sous lequel elle est abordée ne cessent d'évoluer. D'une activité secondaire, ne bénéficiant pas toujours de l'intérêt de tous, elle devient un enjeu majeur de la réussite des entreprises.

Même si la logistique est aujourd'hui encore en phase de développement, sa mission principale est claire : elle décrit l'intégration de deux ou plusieurs activités, dans le but de planifier, mettre en oeuvre et contrôler un flux de matières premières, de produits semi-finis et de produits finis, de leur point d'origine au point de consommation.

Les tâches traditionnelles sont le stockage, la manutention, l'emballage de protection, le transport de marchandises, le contrôle des stocks, le traitement des ordres, les flux d'information, les prévisions de marché et le niveau de services offerts aux clients.

À ces opérations élémentaires de la logistique, s'ajoute la stratégie logistique composée de la stratégie d'implantation géographique des usines et entrepôts, mais aussi des achats et approvisionnements.

Le Supply Chain Management (SCM) est une notion très usitée, mais qui reste néanmoins floue. Peu peuvent en donner une définition non-équivoque. Il est donc nécessaire de montrer avant tout ce que représente le Supply Chain Management pour une entreprise.

Le métier de Supply Chain Management est certes apparu récemment, mais il a évolué très rapidement. Une logique a guidé son évolution : **la globalisation**. Cette globalisation a tout à voir avec l'acceptation commune de « globalisation de l'économie », c'est-à-dire une mondialisation des marchés, gérée par une coordination des différentes entités des entreprises.

La globalisation comme principe de développement du Supply Chain Management se comprend aussi comme la coordination des différentes fonctions ou activités ainsi que des différentes « entités » de l'entreprise.

Conservant ses origines logistiques, le Supply Chain Management s'attache donc à la gestion des flux. Mais pour plus d'efficacité et de cohérence, il aborde la chose au niveau global de l'entreprise, voire au-delà.

1.1. Le contexte et la naissance du Supply Chain Management

1.1.1. Le Contexte historico-économique

a. Les précédents de l'Après-Guerre

De 1945 à 1974, le monde occidental a connu une période d'expansion économique qui a notamment permis la reconstruction de l'Europe : de ses villes, de ses infrastructures, de son système politique, mais aussi et surtout de son système économique. Ce dernier a été totalement refondé grâce à des alliances diverses liant souvent les pays européens aux États-Unis d'Amérique¹, alors leader du monde occidental² et support indispensable de la Reconstruction.

Les populations frustrées par la crise économique sévère des années 1930, suivie par le protectionnisme et le rationnement de la guerre, ont cru dans la pérennité de cette phase d'expansion. Étant donné la durée exceptionnellement longue de celle-ci, ces « **Trente Glorieuses** » vont donner lieu à une sorte d'euphorie collective. On a fini par croire que la croissance serait éternelle.

En termes de progrès technique, ce sont les technologies maîtrisées de la 2^e Révolution Industrielle (moteur à explosion, pétrole, électricité et chimie) qui soutiennent la croissance ; la 3^e Révolution Industrielle qui débute apporte l'innovation nécessaire pour conserver la confiance des industriels dans l'avenir.

1. Exemples : la Charte de l'Atlantique donnant naissance à l'OTAN en 1941, le SMI en 1944, le GATT en 1947 et l'ONU en 1957.

2. En 1945, les États-Unis possédaient 80% de l'or mondial.

Ces nouvelles technologies ne sont pas des moindres ; elles regroupent le nucléaire, l'informatique, le laser, l'espace et les sciences de l'atome. De ce fait, la période des Trente Glorieuses a été marquée par une progression de la production de 5% par an, soit un doublement tous les 15 ans. Les taux de croissance tenaient du miracle : 7,6% par an en Allemagne, et 9,6% au Japon après 1964.

1.1.2. Les causes de la crise dite de « stagflation »

L'engrenage de la crise débutée vers le milieu des années 1970 a plusieurs origines.

- La première de celles-ci est *d'ordre financier*.

En raison de forts liens économiques et financiers établis entre les États-Unis et l'Europe de l'Ouest, la perte de vitesse de l'économie des États-Unis à partir des années 1960 a entraîné dans la déprime les pays qui en étaient alors financièrement dépendants.

Ce ralentissement de la croissance des États-Unis se stigmatise par le déficit récurrent de leur balance des paiements¹. Concurrencés par les nouveaux pays industrialisés, les États-Unis ont vu de surcroît leurs capitaux s'expatrier, car leurs firmes multinationales avaient tendance à investir à l'étranger. L'émission de dollars lancée par l'autorité fédérale pour combler les déficits a immédiatement provoqué la dépréciation de la valeur de l'US dollar, à tel point que les pays du reste du monde se sont mis à préférer l'or au dollar.

L'instabilité du dollar entraînera, à partir de ce moment, l'instabilité générale de toutes les autres monnaies.

- À cela s'ajoute une *crise socio-économique*.

Cette période fait la jonction entre deux paradigmes : le modernisme et le post-modernisme. Le concept de « postmodernisme » repose sur le constat d'une société sans idéologie dominante, caractérisée par la pluralité des valeurs et des styles.

Ainsi, l'émergence de pratiques de consommation de plus en plus individuelles (ou par petites « tribus » homogènes) introduit l'ère de la « **société de consommateurs** » par opposition à la « **société de consommation** » moderniste.

On remarque, grâce à ce comparatif, que les nouveaux consommateurs, post-modernes et occidentaux, recherchent plus une personnalisation de l'offre en fonction de leurs besoins individuels. La société mue, guidée par l'ouverture des économies et des marchés nationaux, ainsi que par l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

1. La balance des paiements est un document statistique présenté suivant les règles de la comptabilité qui rassemble et ordonne l'ensemble des opérations économiques et financières, donnant lieu à un transfert de propriété entre les résidents d'un pays et les non-résidents, au cours d'une période donnée.

Voici les principales caractéristiques de ces types de société :

Société de Consommation	Société de Consommateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Idéologies dominantes, • Idéaux collectifs, • Choix large mais limité, • Information ciblée, • Consommation « paraître », • Importance du lien social, • Cohérence, • Ordre, • Fidélité aux marques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pluralité des valeurs, anti-totalitarisme, • Individualisme, tribus, • Hyper choix, • Hyper information, • Consommation « identitaire », • Éclatement des liens sociaux, Émergence des réseaux, • Turbulence, • Refus des hiérarchies, • Versatilité.

Les changements dans les habitudes de consommation

Les choses vont mal pour l'entreprise à cette époque. Non seulement elle voit, dans presque tous les secteurs, ses ventes chuter mais, en plus, la concurrence s'accroît avec la globalisation, ses investissements deviennent moins rentables car leurs coûts ne sont plus supportés par d'aussi grandes séries qu'auparavant, les prélèvements de l'État ne suivent pas le rythme du chiffre d'affaires et pompent le peu de marge que les entreprises arrivent à sauver.

La seule solution serait d'augmenter les prix à la vente ; seulement, intervient une conséquence supplémentaire du gonflement de la masse monétaire américaine : l'inflation. C'est cet univers économique qui allie stagnation de l'activité et inflation des prix que l'on a appelé « **stagflation** ».

- Enfin, un dernier type de cause : *la cause structurelle*.

Ce dernier point concerne toutes les modifications structurelles qui ont été apportées à la société des « Trente Glorieuses » pour que la croissance naisse et subsiste, qui ont perduré et qui sont la cause de dysfonctionnements dans une situation de ralentissement de la croissance. Ce sont donc des éléments qui vont venir aggraver les phénomènes précédemment cités. La croissance des années d'Après-Guerre n'a été ni contrôlée, ni réfléchie, de sorte à aboutir à une croissance que l'on dirait aujourd'hui soutenable.

Par exemple, l'exode rural a créé des problèmes dans la gestion des villes en termes d'entretien, de logements, de pollution, d'identité voire de sécurité ; les populations du Baby-boom arrivent sur un marché du travail qui se restreint et le chômage refait son apparition ; l'inflation aidant, les profits de la croissance n'ont été que succinctement redistribués aux salariés ; les relations interprofessionnelles se dégradent et le Quart-Monde¹ voit ses rangs grossir.

1. « Le Mouvement ATD Quart Monde met en œuvre et poursuit la démarche d'engagement contre la misère initiée par le père Joseph Wresinski » et dénoncé par l'Abbé Pierre en 1954, <http://www.atd-quartmonde.asso.fr/>.

Tous les secteurs n'ont pas bénéficié de la croissance, et le déclin des industries issues des technologies de la 1^{re} Révolution Industrielle¹ plonge des régions entières dans le chômage et la pauvreté. Le reclassement des hommes, des régions et des industries, n'a jamais été pensé; mais le temps n'attend pas.

1.1.3. *Les manifestations de la crise*

Le premier indicateur que l'on relèvera est *le taux de croissance*: dans les pays de l'OCDE, il régresse de 5% à 2% par an, et dans certains cas, on rencontre des taux de croissance nuls, voire négatifs.

Par voie de conséquence, tout le cercle vertueux des « Trente Glorieuses » s'effondre: des entreprises ferment, les effectifs de personnel s'amenuisent, notre système de protection sociale par répartition connaît ses premières heures de crise², etc.

De plus, le principe du diagramme de Philips³, qui tendait à démontrer que chômage et inflation étaient incompatibles, s'est avéré inopérant. De fait, accompagnant un taux de chômage de 10% à 20%, l'inflation oscillait de 10 à 15% selon les pays. Cette situation a favorisé les placements spéculatifs, au détriment des placements productifs, ce qui fut encore dommageable pour la situation des entreprises et de l'emploi.

S'ajoutant aux facteurs endogènes, des facteurs exogènes amplifient les dysfonctionnements. Le premier choc pétrolier en 1974 a longtemps été considéré comme l'élément déclencheur de cette crise des années 1970. Il n'en aurait peut-être rien été si le contexte n'avait pas été « favorable » à cette évolution. Le deuxième choc pétrolier de 1980 a fait rechuter une économie qui commençait à peine à se remettre.

1.2. La Naissance d'un Concept

1.2.1. *Les solutions japonaises*

Le Japon est le seul parmi les pays développés à ne pas avoir succombé à la rechute due au 2^e choc pétrolier. De fait, il conserve le bénéfice des quelques années de calme qui ont suivi le 1^{er} choc pétrolier et durant lesquelles les Japonais ont pu remédier à quelques uns des maux de leur économie.

De 1976 à 1986, le taux de chômage n'excède pas 3% au Japon, l'inflation se maintient sous la barre des 2% et la croissance atteint 4%.

-
1. La première Révolution Industrielle a favorisé le développement de l'activité dans l'agriculture intensive, le textile, la sidérurgie et la chimie notamment.
 2. La population active et cotisante ne peut déjà plus fournir les capitaux nécessaires pour indemniser le surcroît de chômeurs et la population vieillissante de l'Europe post-babyboom.
 3. A. W. Philips est devenu célèbre grâce à un diagramme qu'il a dessiné. Ce diagramme représentait l'évolution du taux d'inflation par rapport au taux de chômage au Royaume-Uni pour chaque année de 1861 jusqu'à 1957. Il a découvert une relation négative entre l'inflation et le chômage. Quand l'inflation était élevée, le chômage était bas, et inversement. L'explication de ce phénomène est la suivante: les travailleurs supposent que les prix restent au même niveau que l'année précédente, tandis qu'un chômage plus bas mène à des salaires nominaux plus élevés. Par la suite, les entreprises augmentent leurs prix et ainsi les salaires nominaux plus élevés mènent à des prix plus élevés dans une année donnée comparés à l'année précédente. L'année suivante, ce niveau des prix élevés conduit les travailleurs à exiger des salaires nominaux plus hauts, ce qui crée une nouvelle augmentation des prix. Par conséquent, quand le chômage est bas, l'inflation est élevée.

À ce stade, les mutations de la sphère économique sont telles que le régime productif établi lors de la croissance ne peut plus être appliqué. Il n'est en effet plus capable de répondre aux besoins à la fois des clients et des entreprises elles-mêmes.

D'une part, la crise a réduit la demande des clients en les rendant plus exigeants : ils veulent du choix, de la qualité, du service et des prix bas.

D'autre part, elle a obligé les entreprises à maîtriser leurs coûts pour faire face à la réduction de leurs marges. Une méthode de gestion a particulièrement bien réussi à marier ces deux objectifs : celle japonaise du **Juste À Temps**¹ (JAT).

Le juste à temps est basé sur une philosophie d'assainissement de l'activité de production. Le temps étant la clé de voûte du système. Il faut éviter tout phénomène susceptible de le gêner : les pannes et les délais de toutes sortes (délais de livraison fournisseurs, d'approvisionnement, etc.).

Ensuite, il est nécessaire de limiter le gaspillage : des documents administratifs, des non-qualités et des stocks. L'élimination des stocks, ou au moins, la diminution extrême des quantités stockées, s'inscrit dans une logique de « flux tendus ».

Le système de production est alors basé sur la suppression des stocks par l'ajustement strict de l'offre à la demande, pour la livraison de marchandises, au moment précis de leur utilisation ou de leur vente. Cette organisation permet donc aux entreprises d'être plus flexibles et de rester à l'écoute de la demande.

1.2.2. *L'héritage du juste à temps*

Depuis le 2^e choc pétrolier, la crise s'est atténuée, mais la croissance n'est pas revenue et les habitudes de consommation des clients sont restées identiques, voire se sont renforcées.

Il est évident qu'aujourd'hui, dans la plupart des pays développés, les méthodes de gestion s'inspirent de la philosophie du juste à temps adaptée à la culture du pays.

Ainsi, dans les années 1980, le concept s'est expatrié vers les États-Unis, puis vers l'Europe occidentale dans les années 1990. La méthode du juste à temps n'est alors plus que partiellement appliquée, et le principe de gestion en flux tendus est l'un des éléments qui a fait le plus d'émules.

Pourtant, le travail sans stock est une méthode jugée très périlleuse par les industriels occidentaux. C'est pour cette raison que les entreprises préfèrent travailler, en général, en « **flux tirés** », c'est à dire qu'elles alimentent des stocks de sécurité en quantité minimum en amont et en aval de leur chaîne en fonction des prévisions de ventes.

Ainsi, la base du travail reste logistique ; c'est grâce à ses performances que le système doit tenir. Mais cette façon de gérer la chaîne de production demande aussi une synchronisation presque parfaite de toutes les opérations.

1. Le Juste A Temps est issu d'une philosophie développée par M. Taichi Ohno chez Toyota vers 1975.

Le résultat final dépend de la performance, non de chacune des activités mais de l'ensemble de celles-ci mises bout à bout. On commence alors à s'apercevoir des interactions reliant toutes ces activités et de leur importance relative dans un ensemble qui est l'entreprise. Toutes ces activités vont s'articuler autour d'une ligne directrice qui est le bien de l'entreprise. C'est ce que l'on va appeler **la chaîne logistique ou la chaîne d'approvisionnement**, c'est-à-dire **la Supply Chain**.

On retrouve donc, dans le concept de Supply Chain, les principes du juste à temps : la satisfaction du client par la souplesse de l'organisation, surtout en ce qui concerne l'approvisionnement de la chaîne, et la maîtrise des coûts. On qualifie son administration de **Supply Chain Management**.

Périodes	Appellation	Objectifs
Années 1970	Fonctions traditionnelles (transport, distribution, stockage, etc.	Recherche d'une maîtrise des coûts dans un environnement régulé.
Années 1980	Logistique	Sélection des opérateurs et politique d'achats dans un environnement international libéralisé.
Années 1990	Supply Chain Management	Prise en compte de l'ensemble des coûts et du processus de production, transport et distribution avec ingénierie des flux et consolidation des process.

Le récapitulatif de l'évolution de la fonction logistique dans le temps

Donc, le Supply Chain Management est issu de la logistique ; il a les mêmes objectifs, mais réévalués à la lumière de la stratégie de l'entreprise ou du groupe.

1.3. L'intégration horizontale des fonctions de l'entreprise

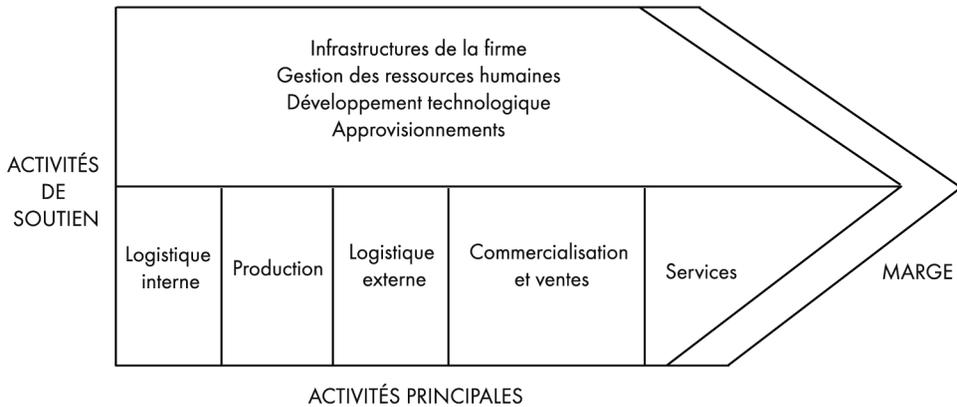
1.3.1. La globalisation de la gestion d'entreprise

L'analyse du fonctionnement de l'entreprise

Dans les années 1980, les difficultés connues par les entreprises les ont poussées à réfléchir sur leur fonctionnement. C'est de toute évidence en apprenant à connaître la nature de leurs flux et leurs méthodes de travail que les décideurs ont pu savoir ce qui était bon ou pas pour leur entreprise et ainsi, adopter les solutions adéquates.

Michael Porter, chercheur universitaire américain, a modélisé la structure générale d'une entreprise industrielle type, suivant un modèle ABC/ABM pour découvrir quel en était le fonctionnement. Ceci l'a amené à différencier plusieurs activités.

La chaîne de valeur, représentée ci-dessous, schématise l'imbrication de ces activités créatrices de valeur, en distinguant les activités principales (logistique interne, production, logistique externe, commercialisation et vente, services) des activités de soutien (approvisionnements, développement technologique, gestion des ressources humaines et infrastructures de la firme).



La chaîne de valeur de M. Porter

Selon Porter, la détermination de ces activités et leur classification en tant qu'activité source de valeur ou non, aide les équipes à focaliser leurs efforts sur les activités pour lesquelles elles seront sûres que les améliorations mises en place porteront leurs fruits en termes de marge.

Une interprétation possible du schéma ci-avant consisterait à assimiler les activités principales au cœur de métier de l'entreprise. Étant donné que ce modèle s'applique tout particulièrement aux entreprises industrielles, ce cœur de métier est constitué des différentes activités formant la chaîne logistique de l'entreprise. Et l'on s'aperçoit que les activités dites « de soutien » contribuent, comme leur nom l'indique, à la performance de la chaîne logistique; si bien que ces activités rentrent dans la composition de la chaîne logistique globale ou Supply Chain.

Ces activités sont toutes liées à la performance de l'entreprise; elles contribuent toutes à la finalité de celle-ci qui est de servir ses clients, et donc agissent toutes, à leur niveau, sur la Supply Chain.

1.3.2. Les apports de la dissection des processus de l'entreprise

Il devient nécessaire de gérer une entreprise dans sa globalité et non plus au cas par cas. C'est cette transformation qui se traduit par « **globalisation de la gestion d'entreprise** ». On recherchera désormais, à travers toute action dans tout service, l'intérêt général de l'entreprise voire de l'organisation.

Pour gérer l'entreprise « globalement », il faut opérer un décloisonnement interne des fonctions de l'entreprise; c'est-à-dire que les frontières entre les différentes activités doivent s'effacer, que l'information doit circuler et que la coopération soit de mise.

La coopération s'opère en pratique par l'aménagement du travail de chaque activité de sorte que celui des autres activités en soit sinon facilité, au moins qu'il n'en soit pas compliqué. Cette gestion de l'information et de la coopération requiert une vision transversale de l'entreprise qui permet de discerner les réseaux de liens entre les activités.