

La fonction logistique

dans les entreprises : 4 schémas types

Traditionnellement centrée sur le transport et l'acheminement, la prestation logistique s'oriente vers des prestations à plus forte valeur ajoutée de plus en plus spécialisées. Les systèmes d'information permettent, grâce aux Nouvelles Technologies de l'Information, de coordonner les échanges entre les différents acteurs, de garantir la traçabilité des produits et d'optimiser la chaîne logistique en apportant efficacité et rapidité.

Les entreprises de la branche transport revendiquent un vrai savoir-faire en ce domaine. De leur côté, les entreprises de production, entreprises de services, entreprises commerciales structurent de plus en plus la fonction logistique au sein de leur organisation.

La fonction de la supply chain, vocable couramment utilisé pour désigner la fonction logistique, est l'optimisation du service et des coûts relatifs aux flux physiques et informatifs.

Le contexte particulier et l'expérience des quatre entreprises sélectionnées permet de cerner la structuration de la supply chain au sein de l'organisation de l'entreprise. Ces quatre exemples réunis offrent une image assez significative et relativement complète de son contenu tout en suggérant la diversité des domaines d'application et des modes d'organisation. Quelles sous-fonctions y sont rattachées ? Les configurations mises en place récemment mettent bien en évidence :

- D'une part, la place croissante de la fonction logistique comme élément stratégique du projet d'entreprise. Sa structuration et la définition des compétences qui en découle, résultent notamment de l'architecture internationale.
- D'autre part, l'interdépendance avec les différentes fonctions de l'entreprise et le processus d'intégration de la chaîne fournisseurs-clients finaux.

- Enfin, comment « l'édifice » en évolution permanente cherche, au moyen de modes de gestion (internalisation ou externalisation, stock minimum ou zéro stock, juste à temps...), à s'adapter aux contraintes économiques et juridiques (délais, traçabilité, coûts, qualité, environnement) dans un contexte d'internationalisation.

Tout cet ensemble agit sur les méthodes et le pilotage de gestion des ressources humaines, les compétences attendues. Il interroge par voie de conséquence les contenus de formation et les niveaux de qualification requis pour répondre le mieux possible aux besoins en emplois.

UNE ENTREPRISE DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE : une réorganisation de l'activité logistique au sein de l'entreprise

Cette entité est née en 2001 du rapprochement de deux branches issues l'une d'un groupe anglais, l'autre d'un groupe allemand. Rachetée depuis deux ans par un fond de pension cette « co-entreprise » est désormais entièrement autonome.

La direction des opérations, en charge de la partie opérationnelle directement liée à la production a trois sites en responsabilité et dirige 300 personnes. Aux côtés des fonctions support classiques (ressources humaines, achats, technique, qualité-environnement-sécurité...), la direction logistique (34 personnes) et la partie production (100 personnes) emploient près de la moitié des effectifs.

L'organisation de la supply chain mise en place tout récemment (novembre 2007) résulte de deux événements synchroniques.

D'une part, le départ en retraite du responsable logistique rattaché

dans l'organigramme précédent à la direction marketing.

D'autre part, la suppression du contrat avec un prestataire externe qui a conduit à l'internalisation de la livraison en direct des produits chez les clients.

Ainsi, la nouvelle organisation aboutit à l'introduction du concept de supply chain par :

- Une globalisation de l'activité du responsable de gestion de production nommé « directeur logistique » et l'intégration des expéditions sous sa responsabilité ;
- Le développement de synergies par notamment une redistribution de postes de production vers la fonction logistique : trois postes de préparateurs de commandes ont ainsi été pourvus ;
- La mise en place du « picking », opération qui consiste à prélever les quantités par référence pour une commande donnée ;

- La priorité donnée aux métiers de la logistique (préparateurs de commandes) dans le plan de formation de l'entreprise.

LES SOUS FONCTIONS DE LA SUPPLY CHAIN

Elles comportent quatre pôles qui rassemblent des métiers différents ou similaires :

- **Approvisionnements** : 2 planeurs national et 1 à l'international. Le niveau III (bac +2) est le niveau de qualification requis pour occuper ces emplois.
- **Méthodes** : 1 technicien méthodes. Ce poste est occupé par un titulaire d'un bac +3.
- **Matières premières et emballages** : 5 magasiniers et 2 chauffeurs. Ces emplois sont qualifiés au niveau V.
- **Distribution, expéditions** : 14 préparateurs de commandes qualifiés au niveau V.

UNE ENTREPRISE SPECIALISEE EN LOGISTIQUE : une organisation très liée aux prestations assurées

L'entreprise créée en 2003 concentre 95 % de son chiffre d'affaires sur 3 à 5 clients locaux importants.

L'objectif de l'entreprise est de couvrir les besoins logistiques de l'amont et de l'aval et offrir aux clients des prestations complètes en logistique.

L'entreprise évolue sur la zone géographique de St Nazaire là où précisément plusieurs grands groupes de renommée internationale occupent une place prédominante en matière d'activité industrielle et d'emploi.

Par ailleurs, l'ensemble des acteurs économiques et politiques (CCI Nantes/St Nazaire, Etat, Région communauté d'agglomération) se mobilisent pour le soutien et le développement de l'activité industrielle locale au travers notamment le pôle de compétitivité

industrielle EMC2 (Ensembles Métalliques et Composites Complexes).

L'objectif de réduction de 15 à 20 % du budget alloué chaque année à la logistique conduit l'industriel Aker Yard à externaliser l'ensemble de sa logistique et la confie à un groupement de trois entreprises constitué pour l'occasion.

Ainsi, la globalisation des prestations sur la base d'un partenariat à long terme va permettre d'accélérer les flux au service de « l'entreprise élargie » et éliminer les ruptures de responsabilité.

Dans ce contexte, l'activité logistique s'oriente vers une intégration de plus en plus poussée.

Le logisticien est un intégrateur de solutions, pilote d'une chaîne de sous-traitance. Deux exemples :

- **Activité réalisée in situ chez le client : suivi du parcours des pièces de la coque métallique des navires :**

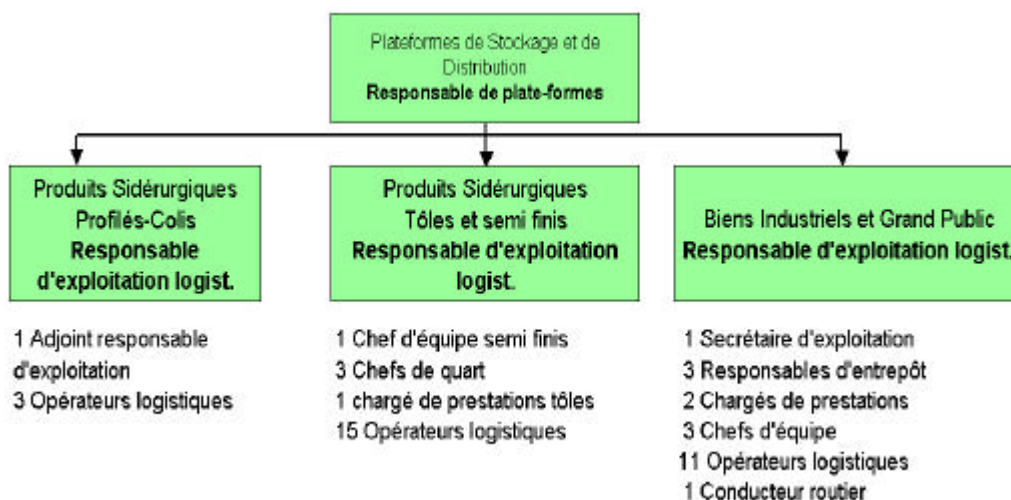
Matières premières : approvisionnement, stockage, préparation de la matière et distribution en juste à temps aux différents ateliers des chantiers.

Produits semi-finis : transport à l'intérieur du site d'atelier en atelier.

- **Prise en charge de moteurs montés et assemblés à la sortie de l'atelier chez le fabricant.**

Le logisticien assure les activités de finition : peinture, emballage, préparation et chargement des moteurs sur les quais.

Ainsi, la préparation du moteur (peinture, emballage) est intégrée aux opérations logistiques.



La nouvelle organisation mise en place en janvier 2008 est liée au démarrage d'une nouvelle activité in situ chez le client.

UNE ENTREPRISE DE LA METALLURGIE : « Migrer du statut de société de production/distribution à celui de société de services »

La société voit son origine remonter à 1981, date de sa création dans la périphérie nantaise. En 1994, l'entreprise intègre un groupe multinational italien leader sur son marché et qui représente quelque 70 % de ses approvisionnements.

Positionnée sur le marché de la rechange, elle propose seize grandes familles de produits centrées sur le flexible et ses accessoires.

Outre les livraisons directes aux clients dans des délais rapides, le siège assure un approvisionnement hebdomadaire de chacune des 60 agences de l'entreprise disséminées sur le territoire français.

Dotées chacune d'un stock de tuyaux et d'embouts, ces agences disposent en outre de machines (presses à sertir, tronçonneuses, dénudeurs) permettant la réalisation de flexibles équipés à la demande des clients.

Dès l'origine le choix a été fait de se démarquer par la valeur ajoutée apportée au produit grâce à une offre globale et un service personnalisé de proximité.

Cette volonté d'apporter du service et une large gamme de produits à travers un réseau professionnel de proximité est désormais devenu un objectif primordial du groupe. Celui-ci s'emploie à développer un réseau de proximité à l'échelon international.

La centrale assure le pilotage de la logistique de l'ensemble des agences implantées sur le territoire national.

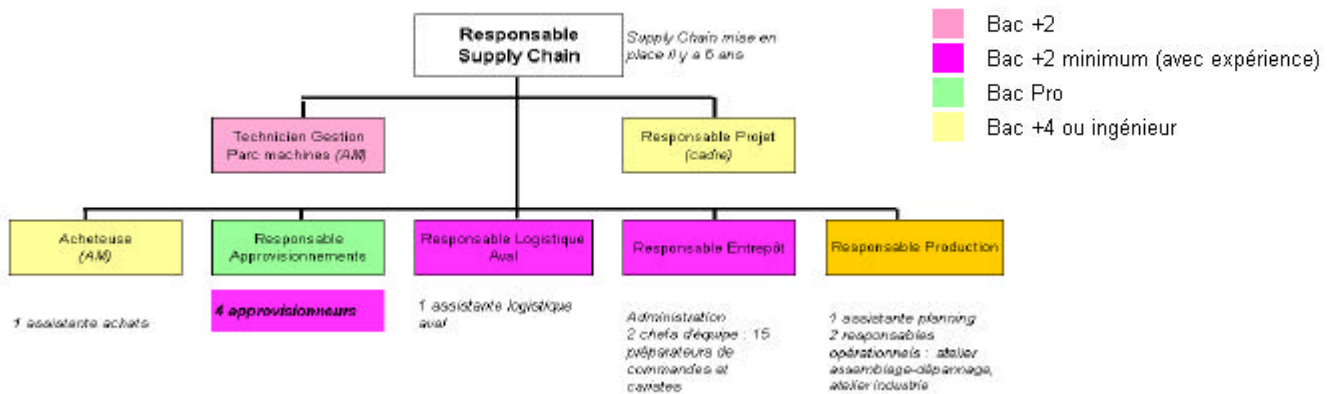
L'objectif d'optimisation du service et des coûts de la supply chain repose sur la recherche d'un stock

le moins profond possible. Pour chaque famille de produits un stock de sécurité est fixé compte-tenu des risques acceptés par l'entreprise.

Cette méthode de gestion a permis de réduire le niveau des stocks de plus de 20 % en cinq ans.

Le taux de service c'est à dire la part des produits livrés à temps, dans les références et en quantités requises est passé de 70 % à 91-92 % en 5 ans.

L'ORGANISATION DE LA SUPPLY CHAIN AU NIVEAU DE LA CENTRALE



Sur un effectif de 100 personnes la supply chain emploie 34 personnes. Les fonctions achats et « production » sont ici intégrées à la supply chain ce qui met en évidence une forte interdépendance entre les différentes sous-fonctions et la dimension stratégique de la logistique.

La **fonction achat** concerne tous les produits standards du catalogue mais également les produits hors exploitation (bureaux, téléphonie, informatique...).

La fonction approvisionnement est stratégique au sein de la centrale et du groupe plus largement. L'approvisionneur respecte les engagements de l'acheteur, il n'a pas la faculté de négocier. Le responsable approvisionnement est en charge des approvisionnements sur l'entrepôt central.

La **logistique aval** (2 personnes) se charge de la gestion des stocks de chacune des 65 agences sur le territoire national et s'occupe des relations avec les transporteurs.

Le **responsable entrepôt** assure les fonctions classiques d'un entrepôt.

Le **responsable de production** assure la gestion de production. Compte-tenu de son profil (bac +5, plusieurs expériences au sein de l'entreprise) le responsable de production assure en outre la fonction d'adjoint au responsable supply chain.

Le **responsable projet**, cadre expérimenté de formation commerciale, travaille en étroite collaboration avec le responsable supply chain sur divers projets.

UN EQUIPEMENTIER AUTOMOBILE : l'esprit lean entreprise

Le groupe emploie 21 000 personnes réparties sur 49 sites dans 31 pays. En France, l'effectif de 1 000 personnes se répartit sur quatre sites implantés au Nord du pays.

Partenaire privilégié de l'industrie automobile mondiale, l'usine de production a pour objet de transformer des matériaux de base (acier) en composants qui, une fois assemblés, constituent une transmission. Ces transmissions sont livrées sur des sites d'assemblage de véhicules automobiles français, européens et mondiaux.

Les restructurations industrielles impulsées par l'adoption de la modularité a conduit à placer les équipementiers de premier rang au cœur du système automobile. Il en résulte pour les équipementiers, premiers fournisseurs des constructeurs, un rôle croissant mesuré tant en part dans la valeur ajoutée qu'en termes de responsabilité technologique, notamment de recherche et développement et de conception.

L'organisation de la production de l'entreprise repose sur les principes de gestion d'entreprise dite « lean ». L'école de pensée « Lean »

(*production au plus juste*) lie la performance (productivité et qualité) à la souplesse (réactivité industrielle).

La « *lean entreprise* » (*entreprise flexible*) doit être capable de reconfigurer en permanence l'ensemble de ses processus pour s'adapter aux besoins des clients en perpétuelle évolution.

Le système de production en « **juste à temps**¹ », premier concept essentiel de ce mode de gestion, consiste à déclencher la production après réception des commandes (flux tirés). Ainsi, le niveau des stocks est réduit voire nul comme dans le cas présent ; le risque étant le manque de réactivité du système.

Cette technique du « juste à temps » engendre une obligation de changement rapide d'outils et une **intégration logistique**. En outre, la **qualité**, deuxième concept, s'obtient par la performance de l'équipement en temps normal et le contrôle c'est à dire la capacité du processus à repérer les pièces mauvaises immédiatement (arrêt au premier

¹ Le « **juste à temps** » est une technique qui permet aux biens d'arriver sur le site précisément au moment où ils sont nécessaires, ce qui permet de réduire les niveaux de stock et par là-même les investissements et frais qui y sont rattachés.

défaut). Dans ce contexte, le rôle du management est de trouver comment la production en flux tiré avec arrêt au premier défaut et amélioration continue des postes de travail peut s'appliquer dans n'importe quelle situation de production.

Le challenge quotidien du manager est de maintenir sa zone en situation de juste à temps. Il doit rester perpétuellement concentré sur les problèmes immédiats et les résoudre de manière à produire à tout moment avec des niveaux de stock minimum.

L'interdépendance entre la gestion de production et l'organisation logistique est ici manifeste.

Outre l'administration, l'organisation de l'usine repose sur 5 composantes :

- Ressources humaines,
- Service Logistique : Supply Chain,
- 5 Unités de Production (UP),
- Service Qualité,

- Service Technique.

Au sein de cette organisation, le responsable supply chain, directement rattaché au directeur d'usine, assure un rôle de coordination et de soutien aux différentes fonctions du site de production (commerciale, production et approvisionnements). Au près de lui, dix responsables mettent en œuvre toutes les actions et processus nécessaires au bon fonctionnement des UP. Le niveau de qualification des emplois s'inscrit du niveau III (bac +2) au niveau I (bac +4 ou ingénieur).

Chaque sous-fonction constitue un maillon au sein d'un ensemble organisé. Le dysfonctionnement de l'un engendre des perturbations sur l'ensemble de la chaîne. Les compétences requises relèvent du domaine de la logistique mais aussi de la gestion de production et du domaine commercial.

LES GRANDES TENDANCES OBSERVEES EN MATIERE DE PROFILS D'EMPLOIS ATTENDUS

Les quatre cas d'entreprises analysés ici présentent, dans le contexte particulier à chacune, l'organisation de la supply chain, la définition succincte des emplois et le niveau de qualification requis pour occuper les postes.

Quelles que soient la diversité des domaines d'application et les différentes configurations mises en place, la structure des emplois dans le domaine de la logistique concentre des qualifications de niveaux V et III.

Les grandes tendances observées à partir des propos tenus par les responsables rencontrés² permettent de dégager sept points forts essentiels :

1. Une structure des emplois dominée par des emplois requérant un premier niveau de qualification (niveau V).

² 16 entreprises ont accepté de répondre à la demande d'entretiens. 20 entretiens ont été réalisés auprès de responsables supply chain, responsables plates-formes logistiques, chefs d'entrepôts, DRH.

2. En terme de profil de recrutement, les formations "logistique" de niveau IV sont très rarement citées par les responsables rencontrés.

Il apparaît très nettement que les jeunes sortant avec un niveau IV en logistique s'inséreront sur des emplois pour lesquels la formation de niveau V trouve sa place.

3. L'anglais, une pratique désormais incontournable. Mais la connaissance linguistique est devenue insuffisante, l'approche des diversités culturelles et la compréhension des différences culturelles s'avèrent indispensables.

4. Des emplois où le management opérationnel occupe une place importante et pour lesquels les employeurs attendent un niveau de compétences qu'ils classent au minimum au niveau III.

Élément essentiel du déploiement de la stratégie de l'entreprise, le manager opérationnel est un acteur expérimenté qui a fait ses preuves.

5. L'exigence minimum d'un niveau III de qualification pour accéder aux responsabilités. Néanmoins, si l'accès aux responsabilités est ouvert aux titulaires d'un niveau III de qualification, il requiert le plus souvent une expérience professionnelle.

6. Les responsables rencontrés s'accordent pour la plupart à plaider en faveur "moins de spécialisation, plus de qualification".

7. Les stages en entreprise en fin de formation sont de plus en plus souvent apparentés à une première expérience professionnelle.

C. AUBREE, SEPP.

