

## ORGANISATION LOGISTIQUE ET PRODUCTIVITÉ: quelques témoignages

Costas Ladas

Modifier l'organisation logistique d'une entreprise peut procurer des gains de productivité importants.

On trouvera dans le présent article quelques témoignages, issus de sources variées, où des réorganisations de la logistique de distribution et de la gestion de stocks, ainsi que des aspects relationnels entre producteurs et prestataires de services, ont rendu l'entreprise plus performante et plus productive. Ces quelques exemples ne prétendent pas être représentatifs de l'ensemble des cas. Mais ils ont le mérite d'illustrer une démarche plus générale.

### CAS N° 1

Le premier exemple concerne une entreprise industrielle fabriquant des appareils électriques pour le bâtiment. Son chiffre d'affaires est de 600 millions de francs.

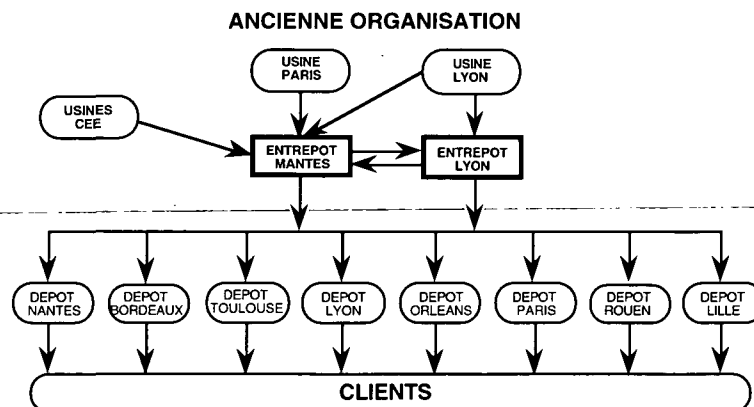
#### De la centralisation des stocks ...

L'ancienne organisation logistique s'appuyait sur deux entrepôts approvisionnés par les usines et alimentaient eux-mêmes huit dépôts régionaux. Certains produits étaient stockés dans les deux entrepôts ; pour d'autres produits il y avait spécialisation de l'un des entrepôts. Dans les dépôts, les produits les plus courants étaient stockés. Les autres étaient expédiés directement par les entrepôts(1).

Entrepôts et dépôts couvraient une surface de stockage de 19 800 m<sup>2</sup> et employaient 94 personnes.

Cette structure de distribution n'était que partiellement satisfaisante car :

- La qualité de service laissait à désirer : livraisons partielles par le dépôt et le reste par l'entrepôt (puisque dans le dépôt, il n'y avait en stock que les produits les plus courants) ; d'où livraisons aux clients à des jours et heures différents.
- Les coûts étaient élevés à cause du nombre de dépôts et des entrepôts (immobilisation de stocks), ainsi que des multiples transports exigés. Pendant les périodes de faible activité, le personnel était sous-utilisé.



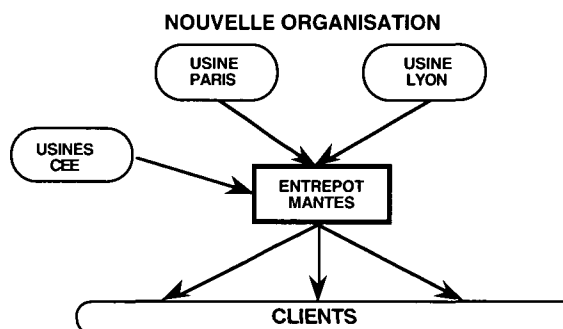
- Pour les commandes, les clients téléphonaient aux dépôts, qui étaient aussi des agences commerciales. Les agences enregistraient les commandes et les transmettaient, en fonction de la nature des produits, à l'entrepôt et, pour les références manquantes, au dépôt, pour la préparation et l'expédition des produits commandés. Donc il y avait deux expéditions-livraisons.

## LOGISTIQUE

### LA NOUVELLE ORGANISATION

#### ... à l'amélioration des délais

Après l'analyse de cette situation, les réformes consistaient, d'abord en la centralisation de la gestion des stocks, des commandes et, en conséquence, de la distribution. La fermeture de tous les dépôts régionaux et de l'entrepôt de Lyon a permis cette centralisation. Ainsi toutes les expéditions s'effectuent à présent à partir de l'entrepôt de Mantes (voir schéma ci-après). Les terrains afférents à cet entrepôt ont permis, sans investissement pour l'achat du terrain, la construction de nouveaux locaux pour accroître sa capacité de 6 300 m<sup>2</sup> à 9 000 m<sup>2</sup>, au lieu de 19 800 m<sup>2</sup> pour l'ensemble des anciennes structures.



Cet entrepôt emploie maintenant 51 personnes, contre 94 dans l'ancienne organisation. A présent la gestion du stockage de l'entrepôt est informatisée avec un logiciel conçu pour ce type de travail.

L'installation d'une zone de tri a changé également le mode d'organisation de la préparation de commandes. Au lieu d'avoir un mode de préparation par commande comme auparavant, on a une préparation en deux temps. On prépare un ensemble de commandes qui constitue un lot (prélèvement dans le lieu du stockage d'un ensemble de produits, regroupés par exemple par destination, ou bien par plate-forme de transporteurs, ou bien par type de produits). Ensuite on dirige ce lot vers un espace aménagé expressément pour le tri, qui s'effectue grâce au système de code à barres, et la constitution des commandes.

<b>ORGANISATION LOGISTIQUE ET PRODUCTIVITE</b>		
	<b>COÛTS EN KF/AN</b>	
	SITUATION 1	SITUATION 2
EFFECTIFS	11 000	7 700
TRANSPORT(livraisons aux dépôts et clients)	23 260	21 400
FONCTIONNEMENT(y compris amortissements)	4 340	5 600
LOCATION DEPOT	3 300	0
NAVETTE(transport usines-entrepôts, estimation)	2 000	3 000
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>43 900</b>	<b>37 700</b>
FRAIS FINANCIERS STOCK	10 000	6 000
<b>TOTAL</b>	<b>53 900</b>	<b>43 700</b>

Le tableau ci-dessus indique les montants des différents postes et les économies réalisées grâce à la nouvelle organisation. Ici on raisonne en coût global: Dans les coûts du fonctionnement sont inclus la valeur du matériel de stockage et de manutention, les diverses consommations (énergie, eau, fournitures, téléphone...) ainsi que les amortissements des investissements. Ainsi la valeur des économies réalisées est d'environ 10 millions de francs.

#### La logistique doit s'adapter...

Le passage en livraison express, depuis un seul point, a compensé pour la clientèle l'éloignement du stock.

Deux autres cas de réorganisation logistique avec centralisation des stocks ont été présentés à la «Semaine Internationale du Transport et de la Logistique», en mars 1994(2).

### CAS N° 2

L'entreprise Bergerat Monnoyeur dont l'activité est la diffusion et le service de matériels de BTP, de manutention et mise en oeuvre de groupes électrogènes. Pour les pièces de rechange, la distribution était effectuée à partir de huit dépôts régionaux, plus un dépôt central situé dans la région parisienne. Cette organisation ne donnait qu'imparfaitement satisfaction aux clients et à l'entreprise, car si les 2/3 des commandes étaient fournies à partir des dépôts régionaux, le tiers restant devait être acheminé depuis le dépôt central.

Bergerat Monnoyeur a supprimé ses dépôts régionaux dès 1977 et concentré l'ensemble de ses pièces de rechange (100 000 références) dans son dépôt de St-Denis (93). Cette organisation est extrêmement performante, puisque la quasi totalité des commandes reçues avant 19 heures est livrée en une fois en début de matinée le lendemain à l'adresse choisie par le client. La qualité des adresses de livraison et l'association d'un transporteur performant pour chaque adresse, ont été une des clés du progrès réalisé ces dernières années, en relation étroite avec des transporteurs express performants.

Résultat de cette restructuration : qualité de service supérieure, délais tenus, quasi disparition d'erreurs d'adresse et des économies substantielles.

### CAS N° 3

L'entreprise BATA. Son domaine d'activité est la production et la commercialisation de chaussures.

Des stocks existaient dans chacun des 320 points de vente, ce qui entraînait des immobilisations importantes, sans pour autant rendre ce système performant : à cause du grand nombre de références, chaque dépôt ne pouvait répondre à toutes les demandes, ce qui obligeait les détaillants à s'arranger entre eux.

Pour diminuer leur importance, le logisticien a concentré tous les stocks dans un entrepôt central. De cette manière, toutes les demandes, provenant de n'importe quel point de vente, sont satisfaites dans un délai de 1 à 3 jours en fonction de leur éloignement. Et les bénéfices de cette nouvelle organisation sont de l'ordre de 15% sur le total des immobilisations.

### CAS N° 4

A contrario, un exemple présenté au séminaire «Logistique, transport et environnement», qui a eu lieu à Metz les 25 et 26 octobre 1994, montre que la constitution des stocks de proximité est indispensable pour certains produits dans un marché spécifique(3).

Le marché des pays de l'Est et plus particulièrement de la Russie présente des perspectives intéressantes pour Danone International. Mais les eaux minérales posent un problème pour l'approvisionnement des succursales dans ce pays, car le transport de ces produits en hiver par les moyens traditionnels est exposé au gel.

Pour résoudre ce problème il y a, bien sûr, les moyens de transports à température dirigée. Mais sur le marché de l'Est ces véhicules sont rares et, de ce fait, très coûteux.

C'est pourquoi la constitution de stocks avant la période de gel, a été adoptée, avec des moyens de transports traditionnels.

«Les simulations effectuées ont montré que la différence de coûts entre les moyens de transport classiques et les moyens à température dirigée couvrait les coûts de stockage ainsi que le financement des stocks pendant 12 mois».

**à l'ouverture  
des frontières...**

**en particulier vers  
l'Europe de l'Est**

## LOGISTIQUE

**Elle pousse  
à la spécialisation  
des usines...**

S'il semble que les entreprises aient intérêt à repenser leur organisation logistique, les dispositifs à adopter peuvent être de types différents selon le contexte.

Parmi les facteurs qui influent sur le type d'organisation à prévoir, un élément souvent déterminant est l'ouverture des frontières en Europe.

«De ce fait les outils de la production peuvent se spécialiser non plus par pays, mais par produit. Aussi l'outil industriel produit quelques gammes de produits pour l'ensemble du marché européen»(4).

### CAS N° 5

L'entreprise Faure et Machet, prestataire de services logistiques, a, pour éviter la rupture des stocks de ses clients, dans le cadre d'une organisation en flux tendus, mis en place un dispositif important de véhicules de secours, l'étude d'autres itinéraires ainsi que l'astreinte des chauffeurs. Car le schéma d'approvisionnement le plus utilisé est celui des entrepôts centraux dans les divers pays d'Europe, livrés depuis chaque usine en flux tendus ou en navette. Mais une organisation logistique spécifique pour chaque pays est mise en place. Une telle organisation tient compte des grandes disparités qui existent, en ce qui concerne la logistique de distribution, dans les pays d'Europe.

### CAS N° 6

L'intervention de M. Thierry Gandolphe, Directeur du Service Clients des "Pompes Grundfos", avait pour objet la recherche de l'amélioration du réseau de distribution européen, de l'entreprise, en déterminant les structures les plus aptes pour optimiser les coûts logistiques avec un niveau de service bien plus élevé.

Après avoir analysé les différentes hypothèses le constat se résume ainsi :

" -Des changements stratégiques dans le réseau de distribution n'apporteront pas les résultats escomptés sans changements dans la chaîne d'approvisionnement et sans amélioration de l'organisation".

" -La disponibilité des produits et la réduction des stocks ne s'amélioreront pas du fait d'un changement stratégique du réseau de distribution tant qu'il n'y aura pas un plus grand degré de standardisation des produits".

" -Les coûts de transports seront supérieurs aux coûts actuels".

" -Le coût global du stockage augmentera dans un scénario où l'on ne changerait rien au niveau des stocks et entrepôts nationaux".

Ainsi plusieurs scénarios ont été mis à l'étude pour faire ressortir l'organisation la plus adéquate afin d'obtenir une meilleure rentabilité, ce qui a permis de déterminer un axe à moyen terme en tenant compte des surcoûts de transport qui doivent être neutralisés par la réduction de coûts d'autres postes, par exemple par la diminution du coût des stocks, des frais de fonctionnement, mais surtout une bonne disponibilité des produits pour limiter les pertes de ventes.

Cet axe à moyen terme est constitué par :

- la recherche de standardisation des produits existants et la mise en production de nouveaux produits pour renforcer le service commercial, ainsi que le raccourcissement du temps de production;
- la diminution des délais de livraison entre les unités de productions et les centres de distribution pour réduire les stocks dans toutes les sociétés commerciales de l'Europe;
- et enfin la fermeture des lieux de stockage là où cela est possible. ■

**... et à la  
standardisation  
des produits**