



**OBSERVATOIRE
PARTENARIAL
LYONNAIS EN
ECONOMIE**

VEILLE PARTENARIALE SUR LA LOGISTIQUE

Cahier n° 3

La logistique, fonction stratégique pour les entreprises lyonnaises

Mars 2006



La logistique, fonction stratégique pour les entreprises lyonnaises



Ce troisième cahier cherche à expliquer le caractère stratégique de la logistique pour les entreprises lyonnaises.

Fonction transverse au cœur des activités industrielles, commerciales et de services, la logistique assure la fluidité des flux de marchandises comme celle des flux d'information. Elle permet au tissu économique local de disposer des produits dont il a besoin et de distribuer ses propres productions dans la France et dans le monde.

Nous aborderons successivement quelques définitions de la logistique, sa diversité, son caractère stratégique et les défis auxquels elle est confrontée.

Déjà parus

n°1 : Le marché immobilier de la logistique

n°2 : Les emplois de la logistique

A paraître :

n°4 : La vie des affaires dans la logistique

n°5 : L'évolution des services de transport et le positionnement de Lyon

n°6 : Développement durable et logistique

La logistique : de quoi parle-t-on ?

La logistique peut se définir comme l'art de gérer les flux au meilleur coût.

Non seulement les flux de produits, mais aussi les flux d'information associés aux flux physiques, depuis le fournisseur initial jusqu'au client final.

Elle permet l'adéquation entre une demande et une offre, ainsi qu'une meilleure rentabilité des investissements.



Une fonction liée à l'internationalisation du marché

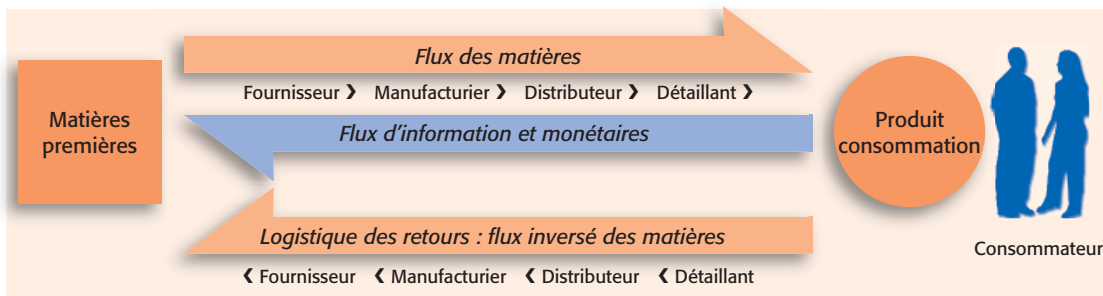
La logistique a pris son essor dans les années 70, lorsque les entreprises ont cherché à limiter les coûts liés à la gestion de leurs stocks et à appliquer les méthodes du « juste à temps ». Elles ont alors mis en place de nouvelles méthodes de planification de leur production et de leurs approvisionnements en interne. Dans les années 90, la logistique s'est élargie aux flux entre entreprises, depuis les fournisseurs initiaux jusqu'au client final.

Une fonction qui tend à « s'industrialiser »

Aujourd'hui, « la logistique est un secteur essentiel de l'activité économique et constitue une nouvelle forme de l'activité industrielle et de services »¹.

Elle s'est imposée comme un élément de différenciation par le service (respect des délais, conformité des commandes, capacité à gérer les retours clients et le service après-vente...) et offre une gamme d'activités de plus en plus large. Elle est indissociable des systèmes de production et de consommation et très imbriquée avec toutes les fonctions de l'entreprise (fonctions commerciales, achats, recherche et développement, marketing ...).

¹ Dominique Becker, in : *Le développement des implantations logistiques en France et ses enjeux pour les politiques d'aménagement*, mars 2003



La logistique physique dans la «supply chain»

La logistique est un des éléments majeurs de la *supply chain*, ou chaîne logistique globale. Celle-ci comprend toutes les fonctions engagées dans la satisfaction d'une demande du consommateur : le point de départ vient des commandes de l'aval. A partir de cet objectif, le *supply chain management*, gestion de la chaîne logistique globale, met en œuvre des outils et des méthodes permettant d'automatiser et d'améliorer les approvisionnements, en réduisant les stocks et les délais de livraison.

Ces outils s'appuient sur le système d'information de l'entreprise et sont fortement corrélés aux logiciels de gestion intégrée (ERP).

Trois types de tâches

Quel que soit le secteur ou le contexte, la logistique comprend trois types d'opérations :

- opérations de planification : prévision des commandes, programmation des approvisionnements, ordonnancement des transports de livraison, gestion des flux ...
- opérations administratives : traitement et suivi des commandes, tenue des stocks ...
- opérations physiques : préparation des commandes, manutention, transport ...

A quoi sert la logistique ?

Elle a pour but de permettre :

- la gestion économique de la production, en supprimant les ruptures de stocks coûteuses, grâce à une information constante sur l'état du marché ;
- la réduction des stocks grâce à une rotation accélérée des marchandises entreposées ;
- la réponse adaptée à une demande très volatile ;
- la mise à disposition du produit chez le client final dans les délais les plus courts et au meilleur coût de distribution possible ;
- la surveillance et l'amélioration de la qualité de la chaîne qui relie le producteur au consommateur pour parvenir au « zéro défaut » du produit servi et du service rendu.

D'après la fiche « Qu'est-ce que la logistique ? » de la Fédération nationale des transporteurs routiers : www.fntr.fr/Ufichiers/logistique.pdf

Il n'y a pas une, mais des logistiques

Sous le terme logistique se cachent des situations et des organisations variées qui dépendent de la nature des produits concernés, du secteur d'activité et de la place dans la chaîne logistique globale.

bioMérieux : la logistique « réfrigérée »

Le centre logistique international de bioMérieux est installé depuis 1999 sur le Parc industriel de la Plaine de l'Ain. Il abrite le stockage mondial des produits du groupe lyonnais, fabriqués sur les sites de Marcy-l'Etoile, Craponne et La Balme-Les Grottes.

Ses principales missions :

- réapprovisionner les stocks des 130 filiales de bioMérieux dans le monde, une fois par semaine,
- distribuer directement les produits aux 30 000 clients français (hôpitaux, laboratoires d'analyses médicales,...), livrés en 24h ou 48h.

70 personnes travaillent sur le site (deux équipes se relaient de 5h à 21h, du lundi au samedi).

L'entrepôt est à température dirigée (+4°C) et entièrement automatisé, avec des robots et convoyeurs.

Les expéditions vers la France et l'Europe sont réalisées par la route par des transporteurs spécialisés, les expéditions plus lointaines se faisant par avion.

Selon la nature du produit

La nature du produit joue un rôle essentiel dans la structuration des organisations logistiques. Par exemple, on ne traitera pas de la même façon des vaccins, des téléphones mobiles ou des produits alimentaires.

La logistique des vaccins doit notamment respecter la chaîne du froid (jusqu'à -20°C pour le vaccin polio oral), pendant le transport comme pendant le stockage et la manutention, qui se font dans des entrepôts « à température dirigée ». Cette contrainte influe sur le choix des fournisseurs (qui doivent être spécialisés) et sur le matériel utilisé (indicateurs témoins de respect de la température sur les colis, boîtes isothermes, glacières ...).

La logistique des téléphones mobiles nécessite une grande surveillance, afin de limiter le nombre de vols de ces produits très convoités. L'organisation doit donc être sécurisée, à toutes les étapes : surveillance des entrepôts, contrôle des accès aux zones concernées de l'entrepôt, contrôle des poubelles, suivi par satellite des véhicules de livraison, contrats spécifiques avec des transporteurs soigneusement sélectionnés ...

La logistique des produits alimentaires de grande consommation comprend, elle aussi, de plus en plus de technologie. Les systèmes de préparation vocale se développent très rapidement. Chez certains grands distributeurs, ils peuvent atteindre 80 % de la préparation de produits frais. Ces systèmes de préparation vocale permettent un meilleur confort des employés, une amélioration de la qualité des préparations de commande et une hausse de la productivité.

Selon la place dans le circuit logistique

La nature du fournisseur et du destinataire implique des organisations logistiques variées :

- La logistique des échanges entre industries est extrêmement planifiée et contrôlée, puisque directement liée à la production et au « juste à temps ».
- La logistique pour la grande distribution se fait souvent sur des volumes importants, soit directement du fournisseur au distributeur, soit, plus généralement, via des plateformes logistiques centrales (dédiées à une région, ou à une famille de produits).
- La logistique des pièces détachées est placée sous la double contrainte de la rapidité et de la qualité. Elle exige une réponse prompte et efficace.
- La logistique de retour concerne la reprise et la valorisation des produits en fin de vie ; elle implique à la fois le consommateur (à l'origine du tri), l'industriel et le distributeur (qui participent éventuellement à un circuit de reprise), ainsi que les entreprises de récupération et de recyclage.
- La logistique du commerce de détail est beaucoup plus fractionnée, et pose le problème des livraisons de marchandises en ville. Les défis de la logistique urbaine sont un des axes de travail du pôle de compétitivité « Lyon Urban Truck & Bus 2015 ».

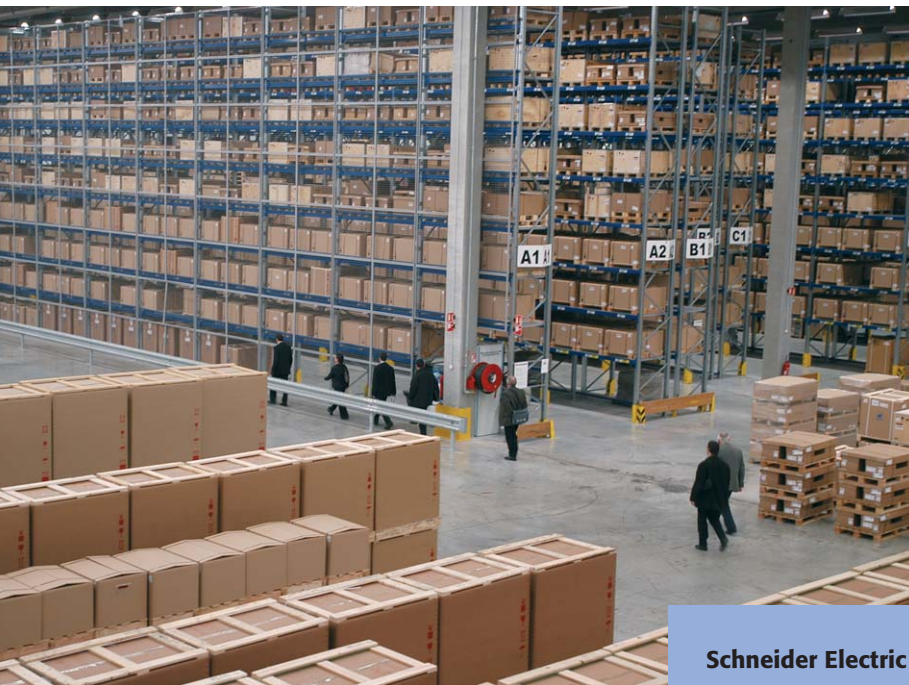
Déchets électriques et électroniques : la mise en place d'un circuit de récupération

Les directives européennes relatives aux déchets des équipements électriques et électroniques ont été transposées en France le 20 juillet 2005. Elles exigent que les composants polluants et substances dangereuses de ces déchets soient dépollués et éliminés, et les matières premières secondaires valorisées.

Pour répondre aux besoins spécifiques engendrés par cette nouvelle filière, les sociétés Sita France (déchets) et Geodis (logistique) ont créé dès 2004 une joint venture qui se positionne d'emblée à une échelle européenne, afin de massifier le plus possible les flux.



Que fait-on dans les grands entrepôts lyonnais ?



Selon une enquête menée en 2001 ¹, les produits traités par les grands entrepôts lyonnais récemment implantés sont assez divers. Ils sont notamment en lien avec le pôle de consommation lyonnais (produits de grande consommation, biens d'équipement, produits alimentaires ...) et ses spécificités industrielles (électronique/informatique, produits industriels, pharmacie/cosmétique, textile).

Tous les établissements font de la préparation de commandes et de la gestion de stock. La moitié d'entre eux font également du contrôle de qualité, un quart des prestations informatiques. Un établissement sur cinq réalise des prestations semi-industrielles.

1 Enquête auprès des implantations logistiques récentes de plus de 5 000 m², réalisée en 2001 par Edouard Ballois pour la RUL (Région urbaine de Lyon)

Schneider Electric : des prestations semi-industrielles

Le centre de distribution international du groupe Schneider Electric, spécialisé dans la gestion de l'électricité et des automatismes, se trouve depuis 1985 à l'Isle-d'Abeau. Il se déploie aujourd'hui sur trois sites et emploie 300 personnes, pour un chiffre d'affaires annuel de 1,2 milliard d'euros. Les expéditions rayonnent mondialement : 25 % en France, 25 % dans le reste de l'Europe, 20 % en Asie-Pacifique ...

Au sein de Newlog, entrepôt de 27 000 m² inauguré en 2005, deux équipes se relaient de 5 heures à 21 heures. Le site est en partie automatisé (convoyeurs, tapis roulants, machines d'emballage ...). Il abrite surtout une équipe d'une quarantaine de personnes dédiées à la personnalisation des produits.

La logistique, une fonction stratégique

Une large fraction de la valeur ajoutée des entreprises est issue de la logistique, entre 15 et 20 % en moyenne.

Cette part peut atteindre 30 %, dans la grande distribution par exemple.

Une fonction de plus en plus identifiée

La logistique est présente, nous l'avons vu, dans de nombreux champs de l'économie : la grande distribution, les petits commerces, les échanges inter-industriels, le service après-vente ...

L'enquête annuelle de l'Aft-Iftim ¹ montre que la très grande majorité (86 %) des établissements français de plus de 100 salariés est aujourd'hui dotée d'un responsable logistique, quel que soit le secteur d'activité concerné (industrie, commerce, transport ...). Les directeurs logistiques sont par ailleurs de plus en plus présents dans les conseils de direction.

Un outil d'adaptation face à la mondialisation

La logistique se révèle être un véritable outil d'ajustement dans un contexte de mondialisation de la production et des échanges. La délocalisation des activités industrielles européennes vers les pays où les coûts de production sont moins élevés (Maghreb, Asie du sud-est, Chine ...) rend encore plus incontournable la logistique en Europe, où ces produits sont consommés.

Une fonction parfois externalisée

La fonction transport est la fonction la plus souvent confiée à un tiers : selon l'enquête réalisée à l'occasion du salon SITL ², 80 % des entreprises interrogées ont recours à l'externalisation pour le transport de leurs marchandises, à l'exemple de bioMérieux.

La préparation de commandes et la fonction logistique sont parfois, mais plus rarement, réalisées par des tiers. Ainsi, Renault Trucks a signé un contrat de six ans avec le logisticien Daher, portant sur des prestations de logistique industrielle d'approvisionnement et de délégation de production (passation de commandes auprès des fournisseurs, contrôle qualité, stockage ...).

L'externalisation est toujours envisagée avec prudence. Certains directeurs logistiques de l'industrie en reviennent, ayant à gérer les conséquences des opérations de concentration entre prestataires logistiques, des rationalisations... ou tout simplement des liquidations judiciaires. D'autres encore ne souhaitent pas se séparer de cette activité stratégique qui est au cœur de leur métier, comme c'est le cas dans le textile par exemple.

Quelle que soit la solution choisie, la demande, les choix de localisation et la consommation d'espace restent sensiblement les mêmes ; seule la gestion est différente.

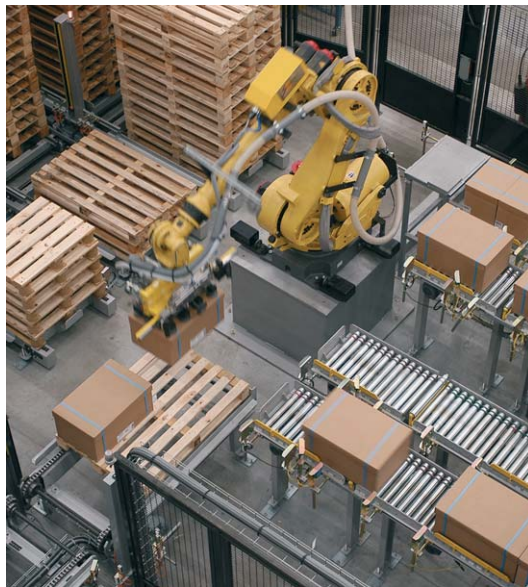
1 Enquête nationale sur les besoins en emplois et en formations dans les fonctions de la logistique, réalisée par l'Aft-Iftim auprès d'établissements d'au moins 100 salariés de l'industrie, du commerce et du transport/logistique ; www.aft-iftim.com

2 Enquête relative aux préoccupations des acteurs de la logistique (chargeurs), SITL, mars 2004



Une source de performance et de différenciation

Plusieurs études montrent que les entreprises qui réussissent sont également celles dont la *supply chain* est performante. La planification logistique permet en effet de réduire les coûts de traitement des commandes, d'obtenir des stocks moins importants ou de meilleures performances à la livraison. Ces bons résultats influent positivement sur la rentabilité de l'entreprise... et même sur sa capitalisation boursière. La logistique industrielle constitue aujourd'hui un gisement important de productivité dans de nombreux secteurs.



LDLC.com : la logistique, fonction stratégique du commerce électronique

Spécialiste lyonnais de la vente en ligne de produits informatiques et multimédia depuis 1997, LDLC.com s'est doté en 2005 de deux nouveaux outils, afin de faire face à sa croissance :

- triplement de la capacité de stockage et de traitement des commandes grâce à un nouvel entrepôt de 16 000 m² à Saint-Quentin-Fallavier (investissement de 2 millions d'euros),
- refonte du système informatique, développé en interne et doté d'une plus grande capacité de gestion volumétrique.

Or le transfert du stock et le transfert informatique, en juin 2005, se sont mal déroulés et ont généré d'importants retards de traitement des commandes pendant quelques semaines. Les conséquences sont à la hauteur de l'enjeu logistique pour le commerce électronique : mécontentement des clients, diminution du chiffre d'affaires et impact sur les comptes annuels.

Cette mésaventure illustre bien le caractère stratégique de la logistique !

Les défis posés à la logistique aujourd'hui

La logistique ne cesse d'évoluer pour s'adapter à son environnement : multiplication des flux internationaux de marchandises, augmentation du nombre de références traitées, innovations informatiques, exigence de rapidité ...

Réactivité et adaptation

Face à une demande volatile, aléatoire et changeante, les entreprises doivent s'adapter en permanence et ont besoin de la logistique pour cela. Les changements de lieux de production, l'augmentation du nombre de références, la diminution des surfaces de stockage dans les commerces et les usines ou l'arbitrage entre les différents modes de transport disponibles impliquent une réorganisation régulière des flux et, parfois, des implantations.

Compétence

Cette capacité d'adaptation, au cœur du métier de la logistique, repose essentiellement sur les compétences et la disponibilité des hommes. C'est là un autre défi majeur posé à la logistique aujourd'hui, comme nous l'avons vu dans le précédent cahier. Il se décline en différents enjeux : adaptation des compétences aux évolutions du métier, formation, management de proximité, gestion du personnel ...

Fiabilité et traçabilité

Les logisticiens ne peuvent pas gagner le pari de la réactivité sans une organisation adaptée et fiable. Celle-ci passe par un déploiement judicieux d'entrepôts sur le territoire et par l'adoption de technologies permettant la fluidité des flux d'information et le suivi des flux de marchandises. Les changements technologiques sont au cœur de l'évolution actuelle de la logistique, avec la généralisation de

l'usage d'internet (commandes en ligne et suivi des commandes), des réseaux informatiques (échanges de données), des systèmes d'information en temps réel (suivi des camions par satellite, localisation des produits par radiofréquence ¹). Ces derniers outils permettent d'assurer la traçabilité des produits, une exigence de plus en plus forte.

Nous verrons dans le prochain cahier comment ces défis et ces exigences influent sur la vie des affaires des entreprises de la logistique.

1 L'identification par radiofréquence ou RFID se répand dans les entrepôts. Des étiquettes autoadhésives comprenant une puce électronique sont collées sur le produit ou sur l'emballage et permettent sa localisation instantanée.

Décathlon : des procédures totalement automatisées

Le distributeur d'articles de sport Décathlon a inauguré en mars 2005 son nouveau centre d'approvisionnement à Saint-Quentin-Fallavier pour les 26 magasins de Rhône-Alpes et d'Auvergne. Cet entrepôt de 24 000 m², qui emploie 130 personnes, gère 25 000 références. Décathlon a investi 2,8 millions d'euros en matériel, dont un convoyeur. La procédure est totalement automatisée :

- un client achète un vélo au magasin de Bron et passe en caisse ;
- le système informatique envoie une nouvelle commande de vélo à l'entrepôt ;
- le vélo est prélevé dans l'entrepôt de Saint-Quentin-Fallavier, déclenchant une nouvelle commande auprès du fournisseur ;
- le vélo est livré au magasin, puis mis en rayon, dès le lendemain matin.

L'entrepôt fonctionne du lundi au samedi de 6 heures à 22 heures et voit transiter chaque jour 20 camions en réception et 20 à 25 camions en expédition. L'organisation de l'entrepôt se fait selon le volume du produit et son « univers sportif » (montagne, cycle ...).

Pour aller plus loin ...

- [1] La logistique. Hervé Mathe, Daniel Tixier, Que sais-je ?, Puf, 2005
- [2] La logistique mondiale : transport et communication. Gabriel Wackermann, Eyrolles, 2005
- [3] Logistique : production, distribution, soutien. Yves Pimor, Dunod, 2005
- [4] La logistique : modèles et méthode de pilotage des flux. Philippe Vallin, Economica, 2006
- [5] Le rôle des prestataires logistiques en Europe : intégration des chaînes et alliances logistiques. Valentina Carbone, thèse de doctorat à l'École nationale des ponts et chaussées, juin 2004



Les travaux de l'Observatoire partenarial lyonnais en économie (Opale) sont l'expression d'un partenariat entre :

- la Communauté urbaine de Lyon,
- la Ville de Lyon,
- la Chambre de commerce et d'industrie de Lyon
- la Chambre de métiers du Rhône,
- le Medef Lyon-Rhône,
- la CGPME,
- l'ANPE,
- le Pôle universitaire lyonnais,
- et l'Agence d'urbanisme pour le développement de l'agglomération lyonnaise,

en association avec :

- le SGAR,
- l'Insee,
- la Banque de France,
- l'Urssaf,
- la Caisse des dépôts et consignations,
- l'Assedic,
- et le Conseil général du Rhône.

La veille sur la logistique est accompagnée par les experts de l'Aderly, de l'Alliance logistique, du Laboratoire d'économie des transports – Université Lyon 2 et de la Région urbaine de Lyon.

Ce cahier a été réalisé par



*l'Agence d'urbanisme
pour le développement
de l'agglomération
lyonnaise*

18, rue du Lac – BP 3129 – 69402 Lyon cedex 03
Télécopie : 04 78 63 40 83

Contact

Clarisse Garin-Hameline

Tél. : 04 26 99 38 26

Courriel : c.garinhameline@urbalyon.org

Photographies : François Guy
(Schneider Electric Distrépôle de l'Isle d'Abeau)

Maquette : Marie-Pierre Ruch

Impression : Lamazière

Retrouvez les publications de l'Opale sur
www.opale-lyon.com