

Licence professionnelle
Marketing des Services et Management des Points de
Vente (MSMPV)

Cours :
Logistique d'entreprise

Chapitre 1
Introduction à la logistique

Chapitre 1 :

Introduction à la logistique

Nous allons introduire le cours de Logistique par une vidéo sur les étapes de construction d'une maison : <https://www.youtube.com/watch?v=7p7iPNhg9SY> (voir également et en audio, le chapitre préliminaire).

I. Etymologie de la logistique

Etymologiquement parlant, la logistique a une double origine, d'abord grecque et puis militaire.

1.1. Origine grecque de la logistique

Le dictionnaire encyclopédique 2000 souligne cette origine en la rattachant au mot grec « Logistikos » : relatif au calcul, au raisonnement. L'autre étymologie de ce terme le lie, toujours par rapport à son origine grecque, à « **logisteuo** » signifiant « administrer ».

C'est ce dernier terme qui va fonder, entre autres, l'autre conception fondant la logistique, à savoir son origine militaire.

1.2. Origine militaire de la logistique

En effet, l'institution militaire a utilisé « logisteuo » ou « administrer » à dessein pour qualifier l'activité qui réussit à combiner deux facteurs essentiels dans la gestion des flux nécessaires à la réussite de la manœuvre militaire : l'espace et le temps.

A ce sujet, il convient de noter que la logistique a toujours été un élément déterminant dans l'acte de guerre : c'est elle qui facilite le mouvement, qui contribue à maintenir une position en assurant le ravitaillement des armées, qui assure le mouvement des blessés.

Pour Sun Tzu, grand stratège de guerre chinois au I^{er} siècle avant J.-C., la logistique demeure l'ingrédient incontournable sans lequel une armée est perdue : «... *une armée sans chariots d'approvisionnement, ni céréales, ni provisions, est perdue* ».

Le général Jomini consacra, au 19^e siècle (1838), le concept de logistique militaire en en faisant l'une des six parties de « *l'art de la guerre* » et la définit comme « *l'application pratique de l'art de mouvoir les armées* ».

A souligner que d'un point de vue militaire, l'origine de la logistique venait, probablement, du terme « logis » qu'on retrouve dans la fonction de Maréchal général des logis. Par exemple à l'époque de Louis XIV, ce dernier s'occupait, essentiellement, de

l'organisation des marches et des campements. Etant la principale source d'informations géographiques de l'armée, il assistait régulièrement aux conseils de guerre auprès du général d'armée et pouvait alors influencer largement ses choix stratégiques.

Jean Monnet (conseiller logistique du gouvernement américain tant en 1917 qu'en 1940, président en 1945 du French Supply Council), rapporte que la logistique fut, lors de la première et surtout la seconde guerre mondiale, un élément essentiel de la victoire des Alliés.

A partir de 1945, la logistique militaire classique a connu de nombreux développements dans la conception des systèmes d'armes. En effet, aux Etats-Unis et entre les années 40 et les années 60, la logistique militaire a abouti, pour les produits à longue durée de vie, au concept de soutien logistique intégré (« *ILS (Integrated Logistic System)* »). Un point de départ important se situe au début des années 1960 au Département de la Défense des États-Unis avec Mac Namara. Ce dernier avait été frappé par les procédures traditionnelles de choix des systèmes d'armes qui tenaient beaucoup plus compte du prix de développement et d'achat d'un système d'armes que de son prix de mise en œuvre et de maintenance. Des systèmes de qualité d'origine militaire et largement repris dans le domaine civil, sont ainsi nés et ont été à l'origine de l'ILS, tels que le « *Life Cycle Cost* » (coût de cycle de vie total), l'« *AMDEC* » (Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité)...

Il convient de noter que la lourdeur et les coûts exorbitants de l'ILS (au fur et à mesure que le projet se développe techniquement, les documentations et procédures de maintenance, formation et mise en œuvre se développent au même rythme) ont amené le Département américain de la Défense à tendre vers une suppression des normes militaires et à les remplacer par des normes civiles plus simples, plus rapides à mettre en œuvre et moins coûteuses.

L'alignement en soutien logistique, des militaires sur les pratiques du secteur civil, c'est, d'ailleurs, ce qui marqua la logistique militaire moderne. Mais, le contraire est beaucoup plus vrai, puisque on va constater, dans l'évolution de la logistique d'entreprise que son histoire s'est construite et continue à se construire grâce aux avancées de la logistique militaire.

Cependant, avant de traiter de la logistique d'entreprise, voici donc un rappel des quatre grandes périodes qui ont marqué l'évolution de la logistique militaire, et ce depuis le 17^e siècle jusqu'à nos jours :

Tableau 1. Périodes d'évolution de la logistique militaire

Périodes	Evolution
a) <i>Logistique subie</i>	Il s'agissait d'une logistique subie, du fait que la position des armées était de concentrer leurs activités sur leur fonction combattante, en minimisant leur implication dans la logistique. Cette dernière était, ainsi, confiée à des entreprises civiles (la logistique d'entreprise n'était pas encore née). Le format des armées et le contexte de leur utilisation ne donnaient pas encore aux armées, de motivation suffisante à un investissement significatif dans la gestion des flux, réclamant la mobilisation de moyens internes lourds.
b) <i>Essor de la logistique militaire</i>	Elle coïncide avec l'époque napoléonienne qui allait donner un essor logistique militaire. D'une logistique produite et pilotée par le civil et subie par le militaire, les armées napoléoniennes passent à une militarisation de la logistique et donc à l'avènement d'organisations structurées internes aux armées qui leur sont dédiées. L'institution militaire concrétise cette prise de position par l'institutionnalisation de la logistique militaire en créant une armée qui lui est dédiée, celle du train ¹ (train d'artillerie, train des équipes et train du génie). Des organisations prennent dès lors forme, pour travailler le sujet logistique et le mettre à la disposition, dans les meilleures conditions, de stratèges militaires, des tacticiens et de ceux qui agissent sur le terrain d'opération. Cette phase est le point de départ de la constitution d'un savoir-faire militaire formalisé en matière de logistique. Une organisation interne à l'institution militaire a, dès lors, était capable de capitaliser sur le sujet et d'organiser le savoir sur la gestion des flux.
c) <i>Industrialisation de la logistique</i>	Le XIXe siècle coïncide avec un développement notable dans les moyens de transport. L'apparition du chemin de fer a profondément influencé l'évolution de la logistique. Cependant, si les modes opératoires de la logistique, au courant de cette troisième phase, se sont modifiés sous l'impulsion des évolutions technologiques, la nature des conflits et l'élongation géographique des guerres, placent la logistique à un niveau de réflexion stratégique. Il faut noter qu'à cette époque, les organisations mises en place font apparaître trois niveaux d'intervention de la logistique : un niveau stratégique, un niveau tactique et un niveau opérationnel.
d) <i>Coopération entre logistique militaire et logistique civile</i>	C'est ainsi que la dernière décennie est principalement marquée par le développement des systèmes d'information logistiques fonctionnels dont la conception tend de plus en plus à se rapprocher de ceux existant dans le secteur civil. En effet et comme nous l'avons souligné plus haut, le développement de systèmes spécifiques propres aux armées a rapidement montré ses limites, du fait des difficultés rencontrées pour les rendre opérationnels et du fait des investissements conséquents qu'ils nécessitent. Le recours par les militaires à des technologies directement issues du secteur civil et pourquoi pas à la sous-traitance de certaines de ses activités devient une priorité du fait, d'une part, des investissements nécessaires et, d'autre part, de l'expérience du secteur civil dans ce domaine (supply chain, traçabilité, etc.). De nombreuses études prenant pour cible le suivi de la ressource (code barre, identification automatique, échange de données informatisées), sont actuellement menées par les logisticiens militaires. Certains pays vont plus loin dans cette approche recherchant une visibilité totale sur les ressources (Total Asset Visibility) leur permettant d'avoir une traçabilité des ressources depuis le fournisseur jusqu'à l'utilisateur final.

¹ A ne pas confondre avec les chemins de fer n'ont encore inventés à l'époque.

II. De la logistique militaire à la logistique civile

Contrairement aux idées reçues, la logistique civile, n'est pas aussi moderne que l'on puisse être porté à le croire. En fait, et comme il a été souligné dans le chapitre précédent elle date du 17^e siècle. Toutefois, et ce qui est récent et moderne c'est l'usage du terme logistique et son extrapolation des organisations militaires aux organisations à caractère civil. Autrement-dit, la logistique civile au lieu de se mettre à la disposition exclusive des organisations militaires, a opéré, vers le milieu du 20^e siècle, une extension timide mais formelle, vers le monde entrepreneurial.

Dans un sens général, le mot logistique se rapporte à la façon dont l'homme s'organise pour porter son fardeau dans la vie et dont il utilise les moyens qu'il peut rassembler pour cela. Il est à retenir que la logistique part de la préoccupation de la détermination des objectifs, et non de la mise en œuvre des moyens disponibles qui n'en est que l'étape suivante.

Le développement de la logistique procède du développement des organisations. La logistique est l'arme de mise en œuvre de la stratégie et qu'il n'y a pas de plan stratégique indépendant du potentiel logistique. Bien que la logistique est réapparu il y a plus de 50 ans pour exprimer une fonction d'organisation particulière, qui d'ailleurs était militaire à l'origine, la logistique, en tant que système, est une approche qui n'a que depuis relativement peu de temps fait l'objet des réflexions des responsables d'entreprises, et qui doit surtout être considéré comme un instrument de gestion d'avenir.

Tableau 2. Principales dates d'évolution de la logistique d'entreprise

Date	Evolution
1948	Première définition de l'association américaine du marketing (American Marketing Association) : « <i>Mouvement et manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation</i> ».
1960	<ul style="list-style-type: none"> • La logistique d'entreprise est un concept encore jeune. Le nom même de business logistics était encore incertain il y a 50 ans (Stanley Brewer a proposé en 1960 le néologisme "rhochrématique" dans la California Managment Review, en associant les racines grecques rhoe pour flux et chrema pour produits, matériaux ou informations. Le but poursuivi était justement d'affirmer l'émergence d'un concept de gestion). • Les premières formations universitaires en matière de logistique n'ont vu le jour que dans les années 50 aux Etats-Unis et au début des années 70 en France. Quant aux dictionnaires, ils n'ont commencé à reconnaître la fonction logistique des entreprises que très récemment.
1962	<ul style="list-style-type: none"> • Le mot logistique n'est devenu d'un usage courant qu'avec les bagages des soldats américains de la Libération, et même aux Etats-Unis il n'est accepté dans l'univers du management que depuis à peu près un demi-siècle. La preuve en est que l'association professionnelle concernée n'a été créée qu'en 1962. • Le vocable logistique, qui faisait encore trop peur, a été délibérément exclu du nom de cette association : "Conseil national de la gestion de la distribution physique" (National Council of Physical Distribution Management) NCPDM. Ainsi, la distribution physique, qui ne devait en toute évidence ne s'appliquer qu'à l'aval de l'entreprise, servait à qualifier le vaste ensemble de ses relations avec l'amont et l'aval et même les décisions de production et d'implantation d'établissements, ce qui est tout de même exagéré.
1968	F. MAGEE : Notion de flux « <i>La logistique est la technique de contrôle et de gestion des flux de matières et de produits, depuis leurs sources d'approvisionnement jusqu'à leurs points de consommation</i> ».
1981	D. TIXIER, H. MATHE, J. COLIN : Définition plus abstraite et extensive « <i>La logistique est le processus stratégique par lequel l'entreprise organise et soutient son activité. A ce titre, sont déterminés et gérés les flux matériels et informatiques afférents, tant internes qu'externes, qu'amont et aval... Dans le cadre de la poursuite des objectifs généraux à laquelle elle concourt, sa mission consiste à permettre l'élaboration de l'offre de l'entreprise et à en réaliser la rencontre avec l'offre de marché tout en recherchant systématiquement les conditions d'optimalité dans l'exécution. Sa mise en œuvre procédant de différents acteurs, elle est appelée à gérer en ce sens les tensions existant à leurs interfaces du fait de la non-identité de leurs objectifs propres</i> ».
1984	Application du concept « logistique » à la gestion de l'entreprise

1986	Ce n'est, donc, qu'en 1986 que le NCPDM a changé son nom pour Council of Logistics Management. La logistique qui tirait ses origines de trois grandes familles : les militaires (discipline mère), les hommes d'entreprise et les ingénieurs de projets, concepteurs de grands systèmes (disciplines cousines), n'était pas encore admise comme une grande discipline de gestion.
1989	La commission « Logistique » d'AFNOR fut créée en 1989, afin d'aider les entreprises à mieux formaliser leur démarche logistique globale, via un « référentiel » logistique, la norme X 50-600.
1994	Concept logistique = même sens + satisfaction de la clientèle, MAIS moyens humains sont le propre de l'entreprise : « <i>C'est l'ensemble des actions concourant à la mise en place d'une certaine quantité d'un produit à l'endroit et au moment où la demande existe</i> ». Il faut donc maîtriser les deux aspects suivants : <ul style="list-style-type: none"> • les moyens physiques : manutention stockage, transport liés au déplacement du produit, mais aussi emballages, palettisation ; • les moyens de gestion : pour optimiser les flux liés au pilotage de l'ensemble.
1999	Révision de la norme AFNOR « X 50-600 » : considérée comme une démarche systémique, la logistique qu'elle soit « de flux » ou « de soutien » est à gérer tout au long du cycle de vie du produit : il faut la prendre en compte dès l'identification des besoins, la conception du produit et son développement.
Début du millénaire jusqu'à nos jours	Plusieurs révisions de la norme X 50-600 en 2006, 2008,... ont permis la prise en compte de l'évolution du concept logistique. La fonction logistique a désormais pour : « <i>finalité la satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou externe (satisfaction des clients) ...</i> ». La logistique doit répondre à plusieurs évolutions : <ul style="list-style-type: none"> • le supply chain logistic qui est définie comme « <i>la suite des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients</i> » ; • la mondialisation croissante et parfois sauvage du commerce ; • La sous-traitance ou externalisation de la logistique ; • De nouveaux secteurs d'application : tels que la santé, les établissements hospitaliers ; • L'identification automatique des produits (traçabilité) ; • La reverse logistics ; • La e-logistique ; • Système d'information performant : nécessaire à la planification et la maîtrise des flux ; • Intégration dans la stratégie d'entreprise au niveau du rapport offre/demande, au niveau du budget... • La logistique du « e-business ».

N. B. : Ce dont a souffert la logistique d'entreprise dans son développement, c'est de ne pas conduire de façon évidente à des carrières nombreuses et prestigieuses. Absente sous une forme directe des fonctions de direction générale dans une société méritocratique. Les perspectives sont aujourd'hui différentes parce qu'on reconnaît à la logistique un rôle d'interface, alors que la gestion des interfaces est devenue un aspect économique stratégique majeur, et parce qu'on sait que le logisticien possède une des clés des enjeux financiers des stocks. Au Maroc, la logistique presque inexistante au début du millénaire, a connu une percée intéressante au niveau macro avec la création à partir de 2006 d'un certain nombre de plateformes logistiques nationales. Par ailleurs, si ses pas sont encore balbutiants au niveau de la grande entreprise, elle est quasi-embryonnaire dans les PME-PMI.

En somme, même si la fonction logistique concerne l'ensemble des domaines qui touchent aux flux physiques des matières et produits ainsi qu'aux flux d'information (c'est-à-dire les transports, les entreprises, l'import-export, l'informatique, les déplacements, etc.), on peut distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes (voir tableau ci-après).

Tableau 3. Diversité des champs d'application de la logistique

Types de logistique	Champs d'application
<i>Logistique d'approvisionnement</i>	qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production. Dans un sens général, elle permet d'apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple).
<i>Logistique de production</i>	qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production. Cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière.
<i>Logistique de distribution</i>	celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui en VPC par exemple, les produits dont il a besoin.
<i>Logistique de soutien</i>	née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.
<i>Logistique du service après vente</i>	assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien. On utilise assez souvent l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité.
<i>Reverse logistics</i>	parfois traduites en français par « logistique à l'envers », « rétro-logistique » ou encore « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes.