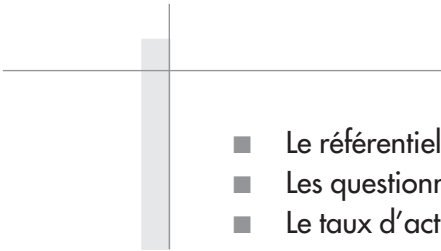


L'évaluation des activités de la fonction logistique



- Le référentiel d'activités de la fonction logistique
- Les questionnaires d'évaluation des activités
- Le taux d'activité

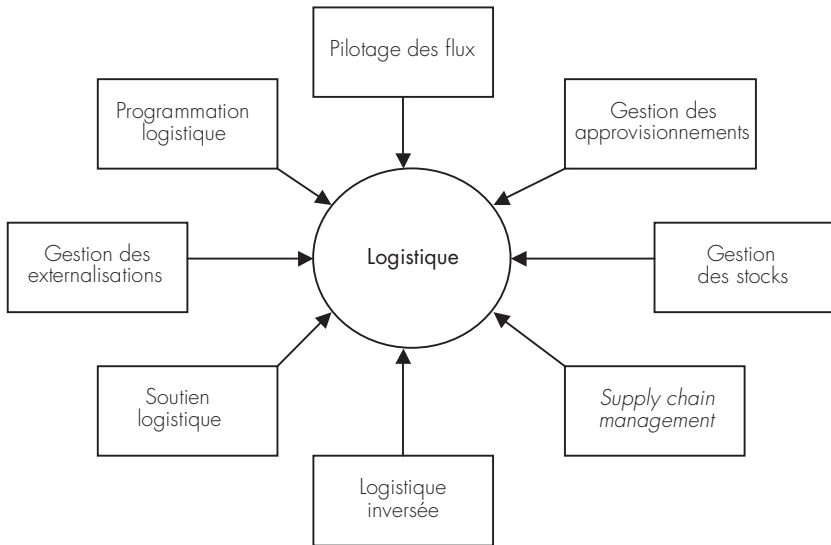
Dans le cadre du modèle d'évaluation fonctionnelle, il est nécessaire d'être à même de décrire toutes les activités que la fonction logistique peut être amenée à réaliser pour le compte de ses « clients internes », c'est-à-dire les autres services de l'entreprise qui ont besoin de ses prestations et donc « consomment » de la logistique¹. Afin d'explicitier ces activités, les huit pratiques structurantes présentées dans le chapitre précédent (quatre qualifiées d'élémentaires ; quatre plus élaborées) vont être reprises et détaillées :

- ▶ programmation et planification logistique ;
- ▶ pilotage des flux ;
- ▶ gestion des approvisionnements ;
- ▶ gestion des stocks ;
- ▶ *supply chain management* ;
- ▶ soutien logistique ;

1. Précisons de nouveau que notre objet est la logistique entendue comme fonction de soutien au sein d'entreprises dont le métier diffère, et non la logistique comme activité principale, ainsi qu'elle se rencontre chez les transporteurs ou prestataires logistiques.

- ▶ logistique inversée ;
- ▶ gestion des externalisations.

Figure 17 : Modèle d'activités de la fonction logistique : huit rubriques métier



Pour chacune de ces catégories, il convient d'établir précisément les activités qui doivent être menées à bien. Cette liste s'efforce d'être aussi complète que possible ; bien entendu, en fonction des entreprises, de leur secteur, de l'exigence de leurs interlocuteurs de prédilection (distributeurs, industriels, etc.), de l'ampleur de la fonction logistique et de sa position dans l'organigramme, certaines activités sont privilégiées, d'autres délaissées. Ce recensement est donc avant tout un référentiel d'activités, à moduler en fonction des entreprises, et qui sera ensuite mobilisé pour évaluer le niveau de prestation de la fonction logistique, en particulier à l'aide d'une grille structurée selon le modèle ci-après.

Structure de la grille d'évaluation

Activités	Réalisation de l'activité		Importance de l'activité pour l'entreprise	
	Oui	Non	Faible	Forte
Activité 1				
...				
Activité n				

Il faut, pour toutes les activités, établir leur éventuelle réalisation et leur degré d'importance pour l'entreprise. Cela permet de procéder à l'évaluation de chacune d'entre elles par un taux de couverture global et un taux de couverture tenant compte du poids respectif des activités pour l'entreprise.

Le référentiel d'activités de la fonction logistique

La reprise détaillée des quatre pratiques principales de la fonction logistique, puis de ses quatre pratiques plus évoluées, permet d'inventorier les activités constitutives de chacune d'entre elles et de bâtir un référentiel, prémices d'une évaluation raisonnée et rigoureuse de la fonction.

Programmation et planification logistique

La première tâche d'un service logistique, quel qu'il soit, est d'établir une programmation des flux et une planification des opérations et des moyens afférents. Il s'agit d'analyser les prévisions industrielles et commerciales, au regard des objectifs stratégiques fixés par la direction de l'entreprise, pour en déduire la nature et l'ampleur des mouvements (entrants, internes ou sortants) qu'il va falloir gérer à moyen terme.

En anticipant les flux à venir, ce cadrage liminaire vise à disposer des capacités et des interfaces nécessaires à la réalisation efficace du métier de l'entreprise, sans dérapages financiers ni débordements temporels. C'est un travail qui combine la prospective et

le traitement de données à l'étude des ressources disponibles, mobilisables ou excédentaires. Le logisticien projette dans l'avenir la structure et les moyens de l'entreprise pour en éprouver la résistance ou la flexibilité face à la demande prévue, en termes qualitatifs et quantitatifs. Évidemment, pour ce faire, la fiabilité de la prévision des ventes (qui alimente les prévisions commerciales) joue un rôle décisif.

Activités pour la programmation logistique

Activités	Descriptifs
1. Traduire l'objectif stratégique de l'entreprise en termes logistiques	Quelles contraintes logistiques vont résulter du positionnement de l'entreprise ?
2. Convertir la demande estimée en flux sortants	Comment vont se concrétiser les options retenues en termes de variétés de produits et de modes de distribution ?
3. Concevoir la chaîne logistique adaptée au couple coût/service de l'entreprise	Quelle structure logistique mettre en place pour respecter les contraintes et objectifs de l'entreprise ?
4. Confronter la demande estimée aux nomenclatures	Quels entrants (composants, modules, matières premières) vont être requis (qualité et quantité) ?
5. Convertir la demande estimée en flux internes	Comment vont se concrétiser les options retenues en termes de modalités de production et de stockage ?
6. Confronter la demande estimée aux gammes opératoires	Quelle va être la nature et la durée du cycle de production ?
7. Recenser les contraintes réglementaires du produit	Quel impact exerce sur la logistique la réglementation à laquelle est soumis le produit ?
8. Optimiser les contraintes logistiques du produit	Comment minimiser l'impact exercé sur la logistique par les qualités physiques du produit (forme, masse, volume, propriétés physiques, chimiques et biologiques) par rapport à son conditionnement (emballage) et aux unités d'expédition ?
9. Établir ou actualiser les procédures logistiques	Quelles sont les normes à respecter pour optimiser la gestion des flux ?

../..

Activités	Descriptifs
10. Effectuer ou actualiser les choix des modes transport amont et aval	Quelle combinaison de modes de transport faut-il retenir compte tenu des critères financiers et temporels, de leur pertinence (par rapport aux produits et au service offert) et des externalités engendrées ?
11. Planifier l'ensemble des mouvements pour la période	Comment les flux entrants, sortants et internes s'organisent-ils chronologiquement ?
12. Planifier l'affectation des ressources adaptées	Comment les ressources doivent-elles apparaître pour traiter les flux identifiés à l'étape 11 ?
13. Évaluer les capacités des ressources disponibles	De quels moyens dispose l'entreprise en interne ?
14. Évaluer les capacités des ressources mobilisables	De quels moyens dispose l'entreprise auprès de ses partenaires (contrats fournisseurs, partenariats, associations) ?
15. Confronter les charges anticipées et les capacités estimées	Les charges (étapes 2 à 5) et les capacités (13 et 14) sont-elles compatibles ?
16. Identifier les ajustements de ressources nécessaires	Quelles sont les ressources surnuméraires et celles défaillantes ?
17. Mettre en œuvre les ajustements de ressources nécessaires	Comment corriger les excès et carences en ressources identifiés à l'étape 16 (plan d'investissement) ?
18. Définir l'impact budgétaire de l'adaptation logistique aux objectifs	Quels coûts et profits entraîne la correction de l'étape 17 ?
19. Veiller à l'actualisation du paramétrage du système d'information	Dans quelle mesure les fonctionnalités des progiciels de gestion sont-elles conformes aux ajustements opérés et aux références concernées ?

Lorsque l'on détaille cette pratique, il s'avère que les activités concernées relèvent de plusieurs sphères de la gestion, depuis la finance jusqu'à la gestion de production, et nécessitent une connaissance fine de l'entreprise ainsi que le recours à des outils de traitement de l'information puissants¹.

1. Les compétences requises s'en ressentent, comme le montrera le chapitre suivant.

Pilotage des flux

Quels que soient le soin et la rigueur apportés à ces tâches, la programmation et la planification logistique ne sauraient présager d'une mise en œuvre sans frottements ni imprévus. À la projection à moyen terme qui a permis d'organiser les capacités répond donc une nécessaire adaptation à court terme. Intrinsic à la fonction logistique, le pilotage des flux s'efforce de résorber méthodiquement les écarts entre les prévisions et les constats des mouvements effectifs.

Le temps et les ressources ne sont plus des variables mais des contraintes dont il va falloir tenir compte pour tenter d'optimiser les flux et les stocks, afin de répondre aux objectifs fixés par la direction de l'entreprise. Dès lors, si une vaste dimension de cette pratique procède évidemment de l'organisation opérationnelle (tant en termes d'outils que de problématiques), il ne faut pas négliger ce qui, dans ce pilotage, s'apparente très fortement à une logique de contrôle de gestion : établissement de tableaux de bord, mesure d'écarts, mise en œuvre de procédures correctrices, etc.

Activités pour le pilotage des flux

Activités	Descriptifs
1. Analyser les informations remontantes	Quelle est la demande effective, en termes qualitatifs et quantitatifs ?
2. Comparer les indicateurs logistiques aux prévisions	Dans ses caractéristiques, la charge constatée correspond-elle aux anticipations ?
3. Ordonner les opérations productives	Comment gérer la charge productive réelle sans défaillance de service, en tenant compte des goulots identifiés ?
4. Ordonner les opérations logistiques	Comment gérer les flux sortants effectifs sans défaillance de service, en tenant compte des goulots identifiés ?
5. Établir un plan d'opération pour la production	Quand déclencher la production pour satisfaire la demande ?
6. Orienter les flux de produits finis, d'encours et d'entrants	Comment coordonner les mouvements ?

../..

Activités	Descriptifs
7. Agencer les opérations de transfert et de manutention	Comment maximiser le ratio de fluidité compte tenu des contraintes précédentes ?
8. Organiser la préparation des commandes et les opérations de conditionnement	Comment préparer les produits pour l'expédition dans le respect des contraintes de coût et de service ?
9. Organiser et réaliser les opérations de transport de livraison	Comment optimiser le chargement et les tournées de livraisons ?
10. Contrôler les opérations productives	Quelle est la fiabilité du processus productif ?
11. Contrôler les opérations logistiques	Le taux de service réalisé est-il conforme aux prévisions et aux engagements contractuels ?
12. Intégrer l'analyse des écarts au processus de planification logistique	Comment réduire le travail d'adaptation lors de la phase de pilotage des flux ?

Ainsi, les activités de pilotage des flux ne sauraient être réduites à leur composante purement technique (l'ordonnancement, par exemple) au détriment de l'aspect managérial, sous peine de perdre de vue les objectifs de l'entreprise (sur ou sous-qualité, etc.) et d'ignorer la façon dont la logistique répond effectivement aux attentes des clients internes (marketing, production) et externes. La mesure régulière et sans concession du taux de service et les enquêtes de satisfaction (*cf.* chapitre 6) sont, à ce titre, indispensables.

Gestion des approvisionnements

Le pilotage des flux ne peut se concevoir en autarcie et dans l'ignorance de l'amont. La logistique d'approvisionnement, qui passe par une volonté de maîtrise des flux entrants dans l'entreprise, constitue de fait un élément incontournable de la performance de l'entreprise et figure au cœur du métier de logisticien. Il s'agit pour lui de coordonner le processus de commande, afin que les livraisons s'insèrent au mieux dans le cycle de production et de distribution de l'entreprise, aussi bien au regard de critères qualitatifs et financiers que temporels et matériels.

L'exigence est forte car cela signifie que les responsables logistiques doivent dialoguer avec des partenaires externes (les fournisseurs, leurs sous-traitants le cas échéant) et internes (le service achats, la production), sans renoncer à la cohérence globale du dispositif dont ils ont la charge.

Les enjeux et la complexité de la gestion des approvisionnements sont accrus par deux phénomènes, en fort essor depuis dix ans :

- ▶ le développement de la logique modulaire qui, par la standardisation des éléments et leur regroupement, permet de simplifier l'assemblage et de réaliser des économies d'échelle sans pénaliser la diversité (nécessaire sur le plan commercial), mais conduit également à adopter la pratique des livraisons « en séquence » (c'est-à-dire synchronisées avec le passage des en-cours sur la chaîne de montage) ;
- ▶ la généralisation de livraison aux points de vente en groupage destinataire après éclatement des flux sur des plates-formes logistiques (*cross-docking*) qui mène à exercer une pression sur les fournisseurs sur des critères logistiques extrêmement précis lors de la phase de référencement ou d'achat.

Activités pour la gestion des approvisionnements

Activités	Descriptifs
1. Participer à la définition du cahier des charges avec l'ensemble des services concernés	Quels attributs doivent être développés ou modifiés pour faciliter la logistique ?
2. Prospector et identifier des fournisseurs potentiels	Quels sont les fournisseurs capables de répondre à cette demande ?
3. Appliquer la politique d'achat avec le service concerné	Comment intégrer la logistique parmi les critères (qualité, coût, délai, service) d'achat ?
4. Participer à la négociation avec les fournisseurs	Quel compromis peut-on atteindre au regard des critères exprimés au point précédent ?
5. Assumer un rôle d'interface entre les fournisseurs et les services internes	Comment résorber les causes de conflit avec l'amont ?

../..

Activités	Descriptifs
6. Déterminer la périodicité et le volume des commandes	Quand déclencher une commande et en quelle quantité, afin d'éviter les ruptures et de limiter les stocks ?
7. Suivre les commandes et contrôler la qualité des approvisionnements	Comment s'assurer du respect par les fournisseurs des taux de service contractuels ?
8. Organiser la réception des produits	Comment optimiser la gestion des flux entrants ?
9. Assurer une veille technologique et réglementaire	Quelles évolutions des produits exerceront un impact sur la logistique amont ?

La gestion des approvisionnements se révèle délicate surtout parce qu'elle oblige à un dialogue constant entre le service logistique et le bureau d'études, la direction marketing et, surtout, le service achats. Or, selon la place de la logistique dans l'organigramme, cet échange va s'avérer plus ou moins simple – l'articulation logistique/achat est décisive dans bien des cas. En effet, la gestion des approvisionnements, en privilégiant la fluidité et l'écoulement vers l'aval, va à l'encontre de la logique essentiellement comptable des acheteurs (même s'ils s'en défendent...), qui vont privilégier volume et prix, souvent au détriment de la proximité et de la réactivité.

Gestion des stocks

La quatrième et dernière pratique de base de la fonction logistique est, sans surprise, la gestion des stocks. Intimement liée au pilotage des flux¹ et à la gestion des approvisionnements, elle forme un espace aux frontières à peu près clairement délimitées : détermination de la nature et des volumes des produits stockés, établissement des indicateurs comptables et physiques qui garantissent le contrôle du stockage, mise en œuvre et gestion de l'entreposage des articles concernés. En d'autres

1. Stock et flux sont indissociables, sachant qu'un stock consiste en l'accumulation d'une différence de flux (flux entrant *versus* sortant) et n'est, de ce fait, jamais statique.

termes, la gestion des stocks consiste, d'une part, à déterminer le nombre optimal de commandes qui permettra de minimiser le coût total des stocks (somme des coûts de possession et des coûts de passation des commandes) sans risque de rupture et, d'autre part, à maîtriser l'entreposage (nature de l'unité, implantation, conditions de conservation, etc.), qui a un impact décisif sur les coûts et les risques liés aux stocks.

On le voit, l'inventaire physique annuel et l'actualisation mensuelle qui primaient dans les années 1980 sont désormais caducs. La gestion des stocks s'est à la fois modernisée et compliquée, les entreprises ayant compris que les gisements de performance étaient considérables : rationalisation des commandes, calibrage des unités de stockage, localisation des sites, mobilisation de moyens et de capacités de façon réactive et non pérenne... Le logisticien réalise des activités éminemment plus variées que ne le faisait l'intendant du XX^e siècle naissant.

Activités pour la gestion des stocks

Activités	Descriptifs
1. Distinguer les produits en stock au regard de critères physiques et comptables	Quelles sont les différentes familles de produits en stock en termes de priorité ou d'exigence logistique ?
2. Choisir des modèles de gestion adaptés à chaque catégorie de stocks	Quel modèle de gestion scientifique (calendaire, sur seuil, mixte, etc.) appliquer à chaque famille ?
3. Définir et suivre les indicateurs de la qualité de la gestion physique des produits	Quel est le niveau de détérioration, de vieillissement ou d'inadéquation des stocks ?
4. Tenir les stocks en valeur	La gestion des stocks est-elle pertinente en termes financiers ?
5. Établir le niveau et la nature des stocks de sécurité	Combien d'unités doit-on stocker pour parer aux irrégularités d'activité et aux aléas ?
6. Définir la politique de gestion des stocks spéculatifs	Comment doit s'organiser l'entreposage des stocks de regroupement ou d'anticipation ?

..../..

Activités	Descriptifs
7. Gérer les flux d'information concernant les produits et les mouvements	Quels produits sont entrés ou sortis, dans quelles conditions et en quelle quantité ?
8. Organiser l'entreposage	Quels doivent être la nature, le volume et la pérennité des unités de stockage ?
9. Veiller à la pertinence de l'implantation des unités de stockage	Quels sont les sites qui garantissent un accès facile aux modes de transport ou aux marchés ?
10. Veiller à la fonctionnalité de l'agencement des unités de stockage	Comment assurer sans difficulté les activités de manutention au sein des sites d'entreposage ?
11. S'assurer du maintien des conditions de conservation des produits	Quelles sont les variables (sécurité, température, humidité, hygiène) à surveiller pour limiter les risques ?
12. Définir la proportion d'entreposage banalisé ou affecté	Comment arbitrer entre productivité de la préparation des commandes et dimensionnement des sites ?

Avec la gestion des stocks, les quatre pratiques centrales de la fonction logistique viennent d'être détaillées activité par activité. Ces pratiques sont étroitement connectées et aucune ne peut être omise ou atrophiée, sous peine de voir l'ensemble de l'édifice logistique s'effondrer. Les quatre pratiques suivantes, plus élaborées, constituent plus des options, que l'on peut retenir ou non, selon les cas – même si, de toute évidence, il est des contextes où les choix sont contraints et dans lesquels les entreprises doivent impérativement pratiquer qui le *supply chain management*, qui le soutien logistique ou la gestion des externalisations.

Supply chain management

Pratique généralisée dans les grands groupes industriels et commerciaux, *a fortiori* lorsqu'ils sont acteurs ou partenaires de la grande distribution, le *supply chain management* tend à se développer parmi les PME, et ce, malgré les investissements assez lourds qu'il nécessite. De façon schématique mais didactique, il peut se concevoir comme une extension à l'ensemble de la

chaîne logistique de la logique qui prévaut pour les quatre activités de base. Cela explique pourquoi le détail des activités constitutives du *supply chain management* renvoie à des aspects de planification, de pilotage, de gestion des approvisionnements et des stocks.

Toutefois, au-delà de l'extension du domaine de la logistique, il faut aussi percevoir un changement essentiel d'état d'esprit : la maîtrise des coûts n'est plus l'objectif, elle constitue un prérequis ; le véritable objet du *supply chain management* doit être la création de valeur. C'est une rupture à la fois technique et culturelle pour le logisticien et l'ensemble de ses interlocuteurs internes.

Activités pour le *supply chain management*

Activités	Descriptifs
1. Étendre la programmation logistique à l'ensemble des flux de l'entreprise	Quel est l'ensemble des contraintes logistiques générées par la poursuite de l'objectif de l'entreprise ?
2. Appréhender l'impact de la planification au-delà des frontières de l'entreprise	Quelles parties des processus logistiques et productifs internes dépendent de processus externes ?
3. Établir les partenariats en amont et en aval nécessaires à la mise en place du <i>supply chain management</i>	Quels sont les partenaires potentiels et comment coopérer dans une logique d'optimisation logistique ?
4. Mettre les interfaces techniques et humaines de communication interentreprises	Comment fluidifier les échanges d'informations entre des acteurs distincts et distants ?
5. Coordonner le pilotage des flux à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise	Comment optimiser l'ensemble des mouvements et des stocks depuis l'amont jusqu'à l'aval ?
6. Coordonner l'ensemble de la politique d'achats et la gestion des approvisionnements	Comment les achats peuvent-ils contribuer à l'optimisation logistique ?
7. Établir et suivre des tableaux de bord synthétiques et extensifs	Quels indicateurs financiers et budgétaires conviennent à une approche logistique transversale ?
8. Intégrer la dimension sociale	Comment les partenaires sociaux peuvent-ils contribuer à l'optimisation logistique ?

../..

Activités	Descriptifs
9. Adapter les instruments de mesure du taux de service	Comment évaluer la satisfaction des clients dans une logique transversale ?
10. Pratiquer un <i>benchmarking</i> systématique	Comment les problématiques logistiques sont-elles appréhendées dans d'autres contextes ?

Par nature, le *supply chain management* englobe les quatre pratiques antérieures, en les intégrant dans une démarche commune et volontariste d'optimisation de la valeur, au-delà des frontières formelles de l'entreprise. Par conséquent, il devient légitime de voir apparaître des activités moins techniques mais davantage liées à l'exercice de responsabilité d'encadrement et de contrôle. La logistique devient ici un poste décisionnel et non purement technicien.

Soutien logistique

Le soutien logistique constitue la deuxième pratique élaborée de la fonction logistique. De même que le *supply chain management*, mais pour d'autres raisons, cette pratique connaît une croissance tendancielle : de plus en plus d'entreprises l'adoptent, moins par volontarisme que sous les exigences explicites ou implicites de leurs interlocuteurs. Depuis les assureurs qui imposent parfois contractuellement le maintien en conditions opérationnelles de systèmes sensibles (santé, aéronautique, etc.) jusqu'aux consommateurs qui modulent leur comportement d'achat selon le degré d'assistance offerte avec le produit, les pressions sont nombreuses ; les entreprises s'y soumettent, bon gré mal gré, notamment si elles proposent des produits intégrant une dimension technologique, ou des composants polluants, ou encore des biens complexes dont les coûts de maintenance et d'entretien excèdent les coûts d'achat.

Afin justement de limiter autant que faire se peut le coût de maintien en disponibilité, les entreprises adoptent une démarche d'intégration du soutien logistique. Le logisticien doit alors participer à l'élaboration des produits, aux côtés des ingénieurs, des

commerciaux, des utilisateurs et acheteurs potentiels (à qui il faut parfois ajouter les designers, les représentants des services d'entretien, etc.) et veiller autant à la fiabilité qu'à la « maintenabilité » des produits en cours de création. Plus précisément, il s'agit de prendre en compte l'ensemble du cycle de vie du produit dans ce qu'il va réserver à la logistique : comment sera-t-il fabriqué ? Comment sera-t-il emballé ou conditionné ? Comment sera-t-il livré ? Comment sera-t-il utilisé ? Et, finalement, comment sera-t-il réparé ou détruit ? Loin d'être anodines, ces questions entraînent des réponses en termes de flux (comment livrer une pièce détachée unitaire fabriquée sur un autre continent dans un délai raisonnable et à moindre coût ?), de stocks (combien de composants périssables ou onéreux garder pour une disponibilité satisfaisante ?), de ressources (les outillages pour la réparation sont-ils accessibles ?) et de compétences (qui devra savoir réparer le produit ?).

Activités pour le soutien logistique

Activités	Descriptifs
1. Recenser les contraintes logistiques affectant l'ensemble de la vie d'un produit du fait de sa nature	Comment la nature du produit influence-t-elle les problèmes logistiques, de sa conception à sa destruction ?
2. Recenser les contraintes logistiques affectant l'ensemble de la vie d'un produit du fait de la réglementation	Comment la réglementation (présente et à venir) influence-t-elle les problèmes logistiques, de la conception du produit à sa destruction ?
3. Recenser les contraintes logistiques affectant l'ensemble de la vie d'un produit du fait des pratiques des concurrents	Comment la concurrence influence-t-elle les problèmes logistiques, de la conception du produit à sa destruction ?
4. Recenser les contraintes logistiques affectant l'ensemble de la vie d'un produit du fait du comportement du marché	Comment les acheteurs et les utilisateurs influencent-ils les problèmes logistiques, de la conception du produit à sa destruction ?
5. Définir le niveau de soutien que l'entreprise souhaite offrir au produit	Quels sont les objectifs fixés pour le soutien, en fonction des contraintes recensées aux étapes 1 à 4 ?
6. Concevoir le soutien simultanément à la conception du produit	Quels sont les éléments qui doivent être opérationnels pour atteindre l'objectif fixé ?

../..

Activités	Descriptifs
7. Programmer les flux générés par le soutien tel qu'il est conçu	Quels sont les mouvements et les stocks (produits de remplacement, pièces détachées) induits par l'étape 6 ?
8. Programmer la disponibilité des capacités requises par le soutien à sa date de mise en œuvre	Quelles sont les ressources (outillage, formation, documentation réseaux techniques) nécessaires à la mise en œuvre du soutien ?
9. Fournir le soutien pendant toute la durée de vie du produit	Comment atteindre les objectifs fixés, dès la mise en vente du système et jusqu'à son extinction ?
10. Élaborer et suivre les indicateurs de la qualité du soutien	Quel est l'indice des disponibilités des produits et quel est le coût complet de leur cycle de vie ?
11. Optimiser le soutien sous contraintes en fonction des choix stratégiques de l'entreprise	Comment maximiser la disponibilité à moindre coût dans le cadre du positionnement de l'entreprise ?

La démarche de soutien logistique, qu'il soit intégré ou non, génère inévitablement des contre-flux : la remontée des déchets, des emballages usagés, des produits défectueux ou en fin de vie, etc. La logistique inversée (*reverse logistics*) prend alors tout son sens, même si elle peut apparaître de façon forcée ou non dans le cadre formalisé et structuré d'une stratégie de soutien.

Logistique inversée

De façon complémentaire au soutien (mais indépendante, le cas échéant), les logisticiens doivent de plus en plus être à même de piloter des contre-flux, c'est-à-dire des flux partant du lieu d'utilisation des produits (le domicile d'un particulier, par exemple) et non du site de fabrication, à l'instar des renvois de produits défectueux vers le service après-vente ou de produits comportant des malfaçons ou des défauts vers les constructeurs ou leurs réseaux. Cette logistique inversée est, elle aussi, moins spontanée que née sous la contrainte : appréhension d'éventuels procès, crainte d'altération de la réputation face aux manifestations de l'opinion publique, obligation de respecter les évolutions de la

réglementation expliquent mieux l'engouement des entreprises pour ces dispositifs que tous les discours sur la responsabilité sociale ou l'éthique des firmes industrielles ou commerciales. Il faut néanmoins signaler que certains secteurs ont, de longue date, mis en place une logistique inversée relativement performante, pour remonter les invendus (presse, édition), pour éliminer des produits toxiques ou dangereux (pharmacie et paramédical) ou encore pour permettre les échanges (pour motifs légaux, commerciaux ou techniques) dans le cas de la vente par correspondance.

Avec la logistique inversée, une double question particulièrement ardue se pose pour les services logistiques. Sa première composante porte sur la destination finale des éléments remontés à contre-courant : sont-ils voués à retourner à leur point d'origine ou bien au contraire vont-ils gagner un autre lieu ? Cette interrogation est lourde de conséquences, car elle conduit à gérer éventuellement des interfaces avec d'autres prestataires (pour la réparation, le recyclage ou la redistribution), rendant plus délicate l'optimisation des flux (en empêchant, par exemple, que la livraison et la collecte puissent recourir aux mêmes véhicules). Or, cette optimisation est elle-même affectée par le deuxième terme de la difficulté que rencontrent les logisticiens : la faiblesse des volumes concernés. En effet, il n'est pas rare que les retours affectent, au moins au point de collecte et avant massification, des exemplaires uniques¹. Cela signifie que les coûts unitaires peuvent être exorbitants pour des contreparties qui, si elles ne sont pas nulles (image de marque, maîtrise du risque, valorisation des déchets), demeurent relativement faibles.

1. Dont, en outre, les caractéristiques sont incertaines : emballage partiel ou manquant, produit endommagé ou altéré, etc. Ces aspects perturbent à l'évidence les opérations de manutention, de transport et de stockage sans pouvoir être anticipés, l'information étant lacunaire au point d'origine.

Activités pour la logistique inversée

Activités	Descriptifs
1. Définir la politique de logistique inversée	Quels contre-flux vont générer le positionnement de l'entreprise et sa politique de soutien ?
2. Définir la nature et les caractéristiques des produits concernés	Quels sont les produits qui, pour des raisons commerciales ou légales, peuvent générer des contre-flux ?
3. Définir la nature et les caractéristiques des éléments annexes concernés	Quels sont les autres éléments (emballages, composants) qui, pour des raisons commerciales ou légales, peuvent générer des contre-flux ?
4. Établir les destinations possibles des produits concernés	Quelle est la vocation du retour (remise en stock, renvoi au fournisseur, réparation, destruction) ?
5. Établir les destinations possibles des éléments annexes concernés	Quel est le sort des emballages retournés (réutilisation, remise en état, élimination) ?
6. Définir les points et les modalités de collecte	Quels sont les solutions de collecte envisageables pour les produits et les éléments annexes ?
7. Optimiser l'articulation des contre-flux avec les flux normaux	Comment agencer mouvements descendants et remontants dans une logique de mutualisation et d'optimisation des moyens ?
8. Impliquer les utilisateurs et les autres partenaires de l'entreprise	Comment partager la gestion des contre-flux et inciter les acteurs à y participer ?
9. Pratiquer une veille réglementaire, sociale et technologique	Quelles sont les évolutions de l'environnement pouvant contraindre ou faciliter la logistique inversée ?

Depuis les réparations sous garantie jusqu'au recyclage des emballages usagés ou aux campagnes de rappel de produits défectueux, la logistique inversée est un pari difficile pour les entreprises. D'autant plus qu'elle peut conduire non seulement à faire remonter des flux marginaux et coûteux, mais aussi à en faire redescendre, avec les mêmes défauts (des produits de remplacement, par exemple, confiés à titre provisoire), au risque de

bouleverser la logistique traditionnelle. Finalement, pour que ces contre-flux ne deviennent pas un gouffre financier, nombre d'entreprises optent pour une solution radicale : l'externalisation.

Gestion des externalisations

La quatrième et dernière pratique que l'on peut qualifier d'élaborée est la gestion des externalisations. Il est clair que la logistique, en tant qu'elle est une fonction essentielle à la réussite de la stratégie de l'entreprise, sinon à son fonctionnement même, ne saurait être externalisée. Néanmoins, ses dimensions opérationnelles – l'application des décisions prises par l'équipe d'encadrement et de contrôle qui assume la fonction logistique – peuvent, de toute évidence, être déléguées totalement ou partiellement à des tiers spécialisés. Et il faut être conscient que, dans bien des cas, le recours à un tiers est parfois inévitable : efficacité accrue, coûts moindres, ressources spécialisées sans équivalent, etc.

Dans cette logique, qui a d'ores et déjà conquis une part importante d'entreprises qui sous-traitent leurs opérations de transport ou confient leur logistique de distribution à des prestataires, le logisticien voit son rôle complété par une mission de conception des besoins et de l'architecture logistique, de supervision des processus et d'interface avec les entreprises retenues. À l'instar du *supply chain management*, une telle mission oblige à une parfaite maîtrise de l'ensemble des questions conceptuelles et opérationnelles que pose la logistique. Loin d'être dispensable, même dans la configuration extrême où la gestion de l'ensemble de la chaîne logistique serait externalisée, la fonction de soutien devient primordiale pour conjurer l'impéritie des prestataires ou, pire, les phénomènes que les économistes qualifient de *hold-up*¹.

1. Fondée sur la reconnaissance de l'expertise des prestataires, l'externalisation logistique crée une dépendance à leur égard qui attise leur opportunisme ; cela ouvre la voie à la quête d'une quasi-rente, qui se matérialise par un comportement pernicieux : le *hold-up*. Fort des actifs spécifiques dont il dispose, le prestataire peut chercher à modifier en sa faveur les termes du contrat, après sa conclusion.

Activités pour la gestion des externalisations

Activités	Descriptifs
1. Définir la politique d'externalisation logistique de l'entreprise	Quelle partie des activités logistiques est confiée à un prestataire extérieur ?
2. Définir les modalités de l'externalisation	Quelle structure d'externalisation est retenue (nombre de prestataires, délégation conjointe avec des partenaires, etc.) ?
3. Établir le cahier des charges en termes logistiques	Quelles procédures doit respecter le sous-traitant pour la gestion des flux physiques et informatiques ?
4. Établir le cahier des charges en termes financiers	Quel niveau de coût est envisageable (en termes comparatifs et évolutifs) ?
5. Établir le cahier des charges en termes sociaux	Comment le prestataire va-t-il gérer le personnel repris avec l'activité externalisée ?
6. Établir le cahier des charges en termes juridiques	Quel type de contrat établir pour parer les phénomènes de <i>hold-up</i> ?
7. Lancer la procédure d'appel d'offres	Comment formaliser les besoins d'externalisation ?
8. Sélectionner le(s) sous-traitant(s)	Quel est le prestataire qui, par ses capacités, peut être retenu ?
9. Négocier le contrat d'externalisation logistique	Comment optimiser <i>a priori</i> l'adéquation entre les besoins et les tâches réalisées ?
10. Assurer le suivi du contrat	Quelle procédure d'audit périodique et de <i>reporting</i> doit être mise en place pour contrôler l'exécution du contrat ?
11. Pratiquer une veille technique constante	Quelles évolutions des pratiques logistiques doivent être à terme intégrées pour actualiser le cahier des charges ?
12. Pratiquer une veille concurrentielle constante	Quel va être l'impact de l'évolution du marché de la prestation logistique sur notre interlocuteur ?

On le voit, l'externalisation n'est pas une solution qui repose uniquement sur une analyse financière ou sur l'arbitrage entre les coûts de réalisation en interne et les coûts de transaction. Le respect du taux de service, la pertinence des solutions techniques (transport, traçabilité, etc.) au regard des contraintes

subies par l'entreprise ou encore l'à-propos des propositions de gestion des ressources humaines seront autant éléments à prendre en considération dans le choix d'un prestataire.

Les questionnaires d'évaluation des activités

Remplissez le questionnaire suivant pour savoir si votre service logistique réalise effectivement toutes les activités qu'il est censé mener à bien.

Activités de programmation logistique		
Activités	Réalisation	Importance
1. Traduire l'objectif stratégique de l'entreprise en termes logistiques	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
2. Convertir la demande estimée en flux sortants	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
3. Concevoir la chaîne logistique adaptée au couple coût/service de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
4. Confronter la demande estimée aux nomenclatures	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
5. Convertir la demande estimée en flux internes	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
6. Confronter la demande estimée aux gammes opératoires	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
7. Recenser les contraintes réglementaires du produit	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
8. Optimiser les contraintes logistiques du produit	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
9. Établir ou actualiser les procédures logistiques	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
10. Effectuer ou actualiser les choix des modes transport amont et aval	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante

../..

Activités de programmation logistique		
Activités	Réalisation	Importance
11. Planifier l'ensemble des mouvements pour la période	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
12. Planifier l'affectation des ressources adaptées	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
13. Évaluer les capacités des ressources disponibles	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
14. Évaluer les capacités des ressources mobilisables	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
15. Confronter les charges anticipées et les capacités estimées	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
16. Identifier les ajustements de ressources nécessaires	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
17. Mettre en œuvre les ajustements de ressources nécessaires	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
18. Définir l'impact budgétaire de l'adaptation logistique aux objectifs	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
19. Veiller à l'actualisation du paramétrage du système d'information	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
<i>Taux d'activité de la programmation logistique</i>		

Activités de pilotage des flux		
Activités	Réalisation	Importance
1. Analyser les informations remontantes	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
2. Comparer les indicateurs logistiques aux prévisions	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
3. Ordonnancer les opérations productives	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante

..../..

Activités de pilotage des flux		
Activités	Réalisation	Importance
4. Ordonnancer les opérations logistiques	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
5. Établir un plan d'opérations pour la production	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
6. Orienter les flux de produits finis, d'en-cours et d'entrants	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
7. Agencer les opérations de transfert et de manutention	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
8. Organiser la préparation des commandes et les opérations de conditionnement	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
9. Organiser et réaliser les opérations de transport de livraison	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
10. Contrôler les opérations productives	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
11. Contrôler les opérations logistiques	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
12. Intégrer l'analyse des écarts au processus de planification logistique	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
<i>Taux d'activité du pilotage des flux</i>		

Activités de gestion des approvisionnements		
Activités	Réalisation	Importance
1. Participer à la définition du cahier des charges avec l'ensemble des services concernés	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
2. Prospector et identifier des fournisseurs potentiels	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante

..../..

Activités de gestion des approvisionnements		
Activités	Réalisation	Importance
3. Appliquer la politique d'achat avec le service concerné	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
4. Participer à la négociation avec les fournisseurs	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
5. Assumer un rôle d'interface entre les fournisseurs et les services internes	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
6. Déterminer la périodicité et le volume des commandes	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
7. Suivre les commandes et contrôler la qualité des approvisionnements	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
8. Organiser la réception des produits	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
9. Assurer une veille technologique et réglementaire	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
Taux d'activité de la gestion des approvisionnements		

Activités de gestion des stocks		
Activités	Réalisation	Importance
1. Distinguer les produits en stock au regard de critères physiques et comptables	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
2. Choisir des modèles de gestion adaptés à chaque catégorie de stocks	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
3. Définir et suivre les indicateurs de la qualité de la gestion physique des produits	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
4. Tenir les stocks en valeur	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
5. Établir le niveau et la nature des stocks de sécurité	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante

..../..

Activités de gestion des stocks		
Activités	Réalisation	Importance
6. Définir la politique de gestion des stocks spéculatifs	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
7. Gérer les flux d'information concernant les produits et les mouvements	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
8. Organiser l'entreposage	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
9. Veiller à la pertinence de l'implantation des unités de stockage	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
10. Veiller à la fonctionnalité de l'agencement des unités de stockage	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
11. Distinguer les produits en stock au regard de critères physiques et comptables	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
12. Choisir des modèles de gestion adaptés à chaque catégorie de stock	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
<i>Taux d'activité de la gestion des stocks</i>		

Activités de supply chain management		
Activités	Réalisation	Importance
1. Étendre la programmation logistique à l'ensemble des flux de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
2. Appréhender l'impact de la planification au-delà des frontières de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
3. Établir les partenariats en amont et en aval nécessaires à la mise en place du supply chain management	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante

..../..

Activités de <i>supply chain management</i>		
Activités	Réalisation	Importance
4. Mettre les interfaces techniques et humaines de communication interentreprises	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
5. Coordonner le pilotage des flux à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
6. Coordonner l'ensemble de la politique d'achats et de gestion des approvisionnements	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
7. Établir et suivre des tableaux de bord synthétiques et extensifs	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
8. Intégrer la dimension sociale	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
9. Adapter les instruments de mesure du taux de service	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
10. Pratiquer un <i>benchmarking</i> systématique	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
Taux d'activité du <i>supply chain management</i>		

Activités de soutien logistique		
Activités	Réalisation	Importance
1. Recenser les contraintes logistiques affectant l'ensemble de la vie d'un produit du fait de sa nature	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
2. Recenser les contraintes logistiques affectant l'ensemble de la vie d'un produit du fait de la réglementation	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
3. Recenser les contraintes logistiques affectant l'ensemble de la vie d'un produit du fait des pratiques des concurrents	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante

..../..

Activités de soutien logistique		
Activités	Réalisation	Importance
4. Recenser les contraintes logistiques affectant l'ensemble de la vie d'un produit du fait du comportement du marché	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
5. Définir le niveau de soutien que l'entreprise souhaite offrir au produit	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
6. Concevoir le soutien simultanément à la conception du produit	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
7. Programmer les flux générés par le soutien tel qu'il est conçu	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
8. Programmer la disponibilité des capacités requises par le soutien à sa date de mise en œuvre	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
9. Fournir le soutien pendant toute la durée de vie du produit	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
10. Élaborer et suivre les indicateurs de la qualité du soutien	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
11. Optimiser le soutien sous contraintes, en fonction des choix stratégiques de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
<i>Taux d'activité du soutien logistique</i>		

Activités de logistique inversée		
1. Définir la politique de logistique inversée	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
2. Définir la nature et les caractéristiques des produits concernés	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante

.. / ..

Activités de logistique inversée		
3. Définir la nature et les caractéristiques des éléments annexes concernés	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
4. Établir les destinations possibles des produits concernés	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
5. Établir les destinations possibles des éléments annexes concernés	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
6. Définir les points et les modalités de collecte	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
7. Optimiser l'articulation des contre-flux avec les flux normaux	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
8. Impliquer les utilisateurs et les autres partenaires de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
9. Pratiquer une veille réglementaire, sociétale et technologique	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
<i>Taux d'activité de la logistique inversée</i>		

Activités de gestion des externalisations		
Activités	Réalisation	Importance
1. Définir la politique d'externalisation logistique de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
2. Définir les modalités de l'externalisation	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
3. Établir le cahier des charges en termes logistiques	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
4. Établir le cahier des charges en termes financiers	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
5. Établir le cahier des charges en termes sociaux	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante

.. / ..

Activités de gestion des externalisations		
Activités	Réalisation	Importance
6. Établir le cahier des charges en termes juridiques	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
7. Lancer la procédure d'appel d'offres	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
8. Sélectionner le(s) sous-traitant(s)	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
9. Négocier le contrat d'externalisation logistique	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
10. Assurer le suivi du contrat	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
11. Pratiquer une veille technique constante	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
12. Pratiquer une veille concurrentielle constante	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
<i>Taux d'activité de la gestion des externalisations</i>		

Le taux d'activité

Les différentes activités de la fonction logistique sont ensuite évaluées au regard des pratiques réelles des entreprises pour déterminer un taux de couverture, d'abord rubrique par rubrique, puis globalement. Il s'agit de mesurer, sur 94 activités types recensées, le pourcentage de celles effectivement réalisées dans l'entreprise.

Une autre évaluation consiste à calculer le taux de couverture contingent qui pondère le premier résultat de trois manières possible :

- une activité non réalisée mais jugée importante sera affectée d'un coefficient 3 (ainsi, sur une base de 10 activités, le dénominateur du taux de couverture est 10 ; si, sur cet ensemble, une activité est jugée importante mais n'est pas réalisée, elle comptera pour 3 au lieu de 1 et le dénominateur passera alors à 12) ;

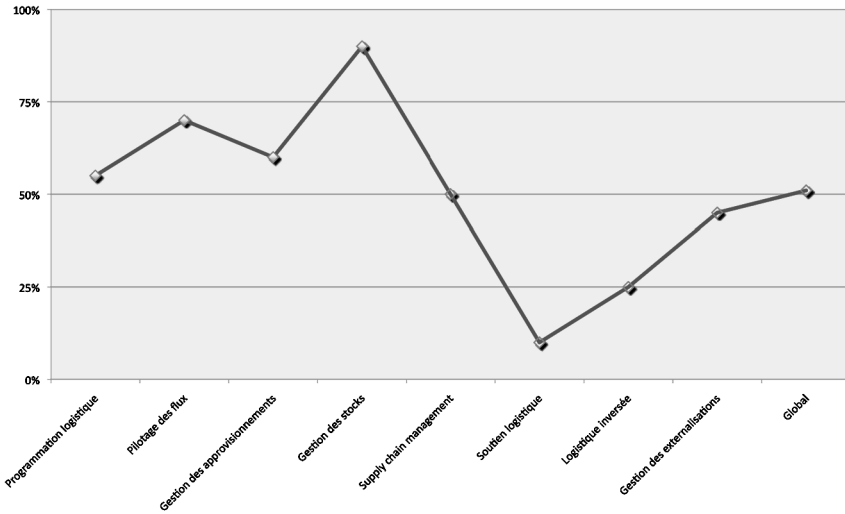
- ▶ il est possible de donner un coefficient aux activités qui correspondent le mieux au service logistique analysé et de minorer ou d'abolir les autres (par exemple, si le service logistique ne réalise aucune activité de soutien et de logistique inversée, le calcul pourra se faire sans tenir compte de ces catégories) ;
- ▶ enfin, il est envisageable d'attribuer des coefficients à certaines activités en fonction des effectifs qui leur sont affectés ou du volume horaire qui leur est consacré.

Les taux d'activité des différentes rubriques sont ensuite agrégés en un indicateur synthétique qui constitue l'évaluation métier de la fonction logistique.

Exemple de synthèse des taux d'activité

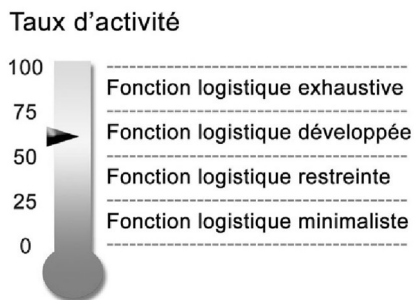
	Taux d'activité	Taux d'activité contingent
Programmation logistique	55 %	50 %
Pilotage des flux	70 %	70 %
Gestion des approvisionnements	60 %	60 %
Gestion des stocks	90 %	90 %
<i>Supply chain management</i>	50 %	40 %
Soutien logistique	10 %	0 %
Logistique inversée	25 %	0 %
Gestion des externalisations	45 %	40 %
<i>Taux d'activité</i>	51 %	58 %

Figure 18 : Le taux d'activité



Le taux d'activité permet de positionner la fonction logistique sur une échelle de 0 à 100, avec quatre configurations types, comme le montre la figure suivante.

Figure 19 : Baromètre du taux d'activité



La configuration exhaustive correspond à une situation où la fonction logistique réalise entre 80 et 100 % du référentiel d'activités. La fonction est qualifiée d'innovante et tend à diffuser une culture logistique dans l'entreprise.

La configuration développée représente des services logistiques qui réalisent toutes les pratiques de base et qui ont investi environ la moitié des pratiques élaborées. Il convient alors de s'interroger sur les activités non réalisées.

La configuration restreinte illustre un fonctionnement orienté essentiellement sur les pratiques de base (pilotage, approvisionnements, stocks), avec une programmation réduite au minimum. Les activités plus élaborées sont délaissées, soit par manque de ressources, soit par absence d'interrogations et de remise en cause des pratiques en vigueur.

La configuration minimaliste renvoie à une fonction logistique focalisée sur quelques activités. Cela peut s'expliquer par la mission de la fonction ou par ses ressources. Il faut néanmoins impérativement questionner les besoins logistiques de l'entreprise et le positionnement du service dans l'organigramme. Les activités de distribution physique (transport, stocks), notamment vers l'aval, sont en général privilégiées dans ce cas de figure.

Synthèse

Le périmètre de la logistique peut être défini par 94 activités, regroupées en 8 catégories représentant les pratiques – basiques ou élaborées – de cette fonction de soutien.

L'analyse de la fonction logistique à partir d'un référentiel standardisé permet d'obtenir le taux d'activité et de mesurer ainsi l'écart entre le référentiel théorique et ce qui se pratique réellement dans l'entreprise auscultée, notamment à fin d'optimisation et d'amélioration des performances de la fonction *stricto sensu*.