



DYNAMIQUE D'ÉVOLUTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE PAR LA COMPÉTENCE

Les nouveaux enjeux de la logistique
Séminaire du Pipame 17 décembre 2009



Jean-Luc Hannequin
CCI de Rennes - Novincie

Jean-Luc Hannequin
CCI de Rennes - Novincie

La compétence : Quelques principes

- La compétence est relative à une activité ;
- La compétence est organisée par des :
 - ❖ Règles d'action (la manière dont se réalise l'activité);
 - ❖ Anticipations (les objectifs et finalités de l'activité)
 - ❖ Invariants opératoires (les principes essentiels de l'activité)
 - ❖ Inférences (ajustement de la façon de faire en fonction des éléments de la situation).

La compétence collective : Quelques principes

- La compétence collective est plus que la simple somme de compétences individuelles ;
- La compétence collective est une coordination majorante de compétences individuelles ;
- La compétence collective est organisée de manière identique à la compétence individuelle ;

La logistique : une compétence collective au sein de l'entreprise étendue

LES 9 MAILLONS IDENTIFIES :

Elaboration de la stratégie logistique

Conception de l'organisation détaillée

Planification de la demande du client

Pilotage et contrôle des opérations logistiques

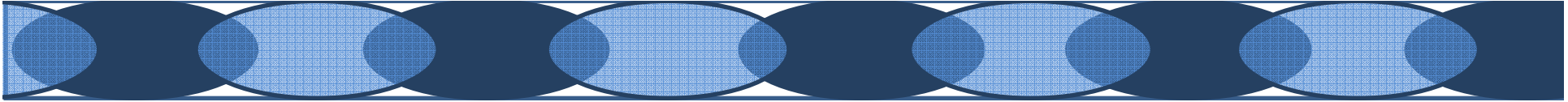
Acheminement de la marchandise

Organisation des trajets

Réalisation des opérations d'entrées (= réception des produits)

Stockage des produits

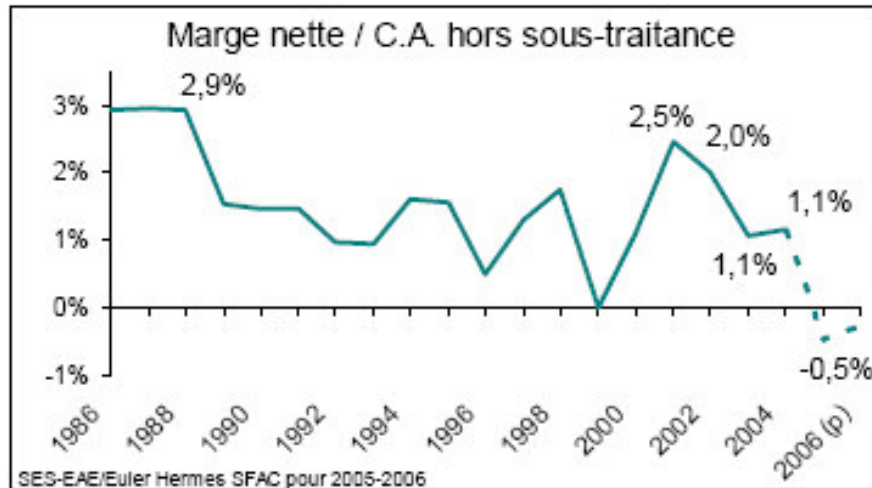
Réalisation des opérations de sorties (= préparation des commandes)



ACTE 1

DES ÉVIDENCES QUI INTERROGENT SUR LA PÉRENNITÉ ET LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES

DÉCROCHAGE DU RÉSULTAT DES ENTREPRISES DE TRANSPORT



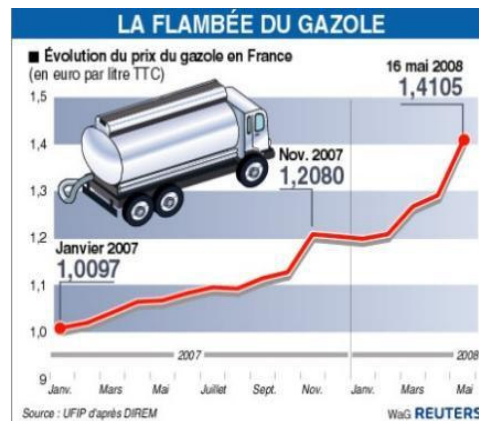
➤ Une hausse des coûts de 28% en 10 ans (1997-2006)

Carburant , maintenance & pneumatiques, utilisation des infrastructures, coût du personnel...

➤ Une hausse des prix de vente 18%

➤ Entre 1997 – 2006 : dégradation de rentabilité de 5-6%

➤ Réglementation sociale contraignante



Question: réduire les coûts ou se poser autrement les conditions d'exercice de l'activité ?

PRESSION CONCURRENTIELLE EXACERBÉE

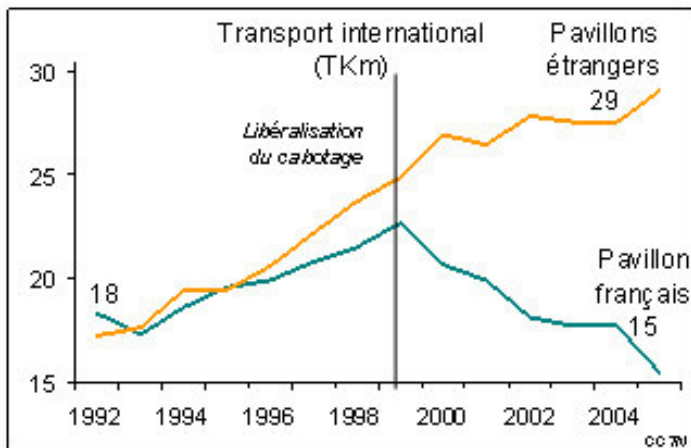


➤ La part du transport national réalisé par des entreprises étrangères fut de 21% en 2005 (la France = le pays le plus caboté d'Europe)

➤ Le coût d'une heure de conduite en France est supérieure:

- de 20% à la moyenne des 7 pays Européens les plus limitrophes (ex: de 52% pour l'Espagne)
- de 400% pour la Pologne

(Source: Sénat, 2005)



➤ Et pourtant au Pays-Bas :

- 62% du TRM réalisé à l'international
- cabotage interne = 1%,
- coût de l'heure de conduite > de 8% à celui de la France

(Source: CNR, 2006)

Questions :

**Concentration ? Délocalisation ? Externalisation ?
Cessation d'activité ? Diversification de l'activité ?
Stratégie de niche ? ...**

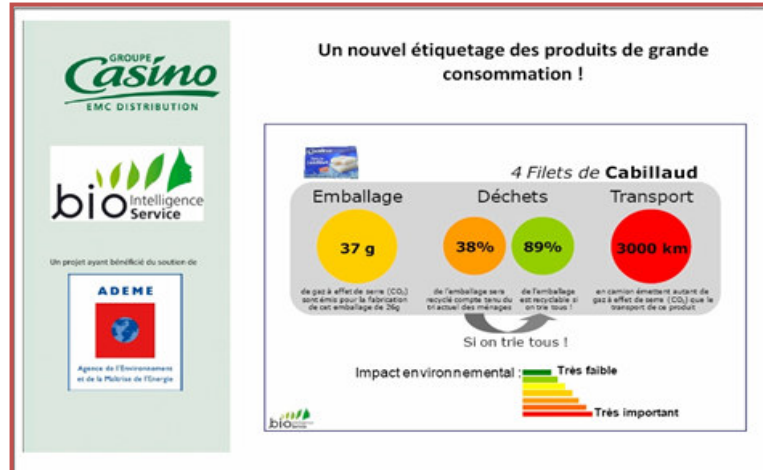
TENSIONS SUR LES RESSOURCES FINANCIÈRES



- Secteur fortement capitalistique :
Jusqu'à 200 K€ HT pour une semi-remorque frigo
> 2,5 M€ HT pour la construction d'un entrepôt de 5000 m² (hors coût du foncier)
- Fonds propres des entreprises inadaptés à la nouvelle donne
- Capacité d'autofinancement réduite (< 4%)
- Taux d'endettement moyen supérieur à 50%
- Contraintes bancaires (Bâle 2,...) limitant les possibilités de recours au crédit

Question : comment trouver des sources de financement adaptées à mon développement dans ce secteur jugé peu attractif ?

LA CONTRAINTE ENVIRONNEMENTALE



➤ Augmentation des émissions de CO2 du TRM : prévision de + 34% d'ici 2020

➤ Des décisions politiques marquées:
- objectif de diviser les émissions de gaz à effet de serre par 4 d'ici 2050.

- projet de taxation des poids-lourds

➤ Pression des clients :

- Eco-étiquetage chez Casino

- Code de conduite « Ikea-transport »

...

- Évolution vers une tendance de consommation de proximité



Questions :

→ Tout faire pour retarder les échéances ?

→ Respecter a minima les nouvelles exigences réglementaires ?

→ En faire un avantage compétitif ?

LES EXIGENCES DES CLIENTS



- Réduction des stocks dans l'industrie et la grande distribution
55% des grandes entreprises de l'industrie manufacturière sont organisées en flux-tendu
- Réduction des délais de production et de livraison
- Pénalités et refus de marchandises en cas de retard
- Augmentation de la congestion du trafic et tarification de l'usage des infrastructures
- Responsabilité pénale des transporteurs en cas de problème de traçabilité

Question : Juste-à-temps ou time-to-market ?

TENSIONS SUR L'EMPLOI

Je veux réussir.
Alors, j'ai choisi le
métier de conducteur
routier de marchandises.



*Le Transport recrute
30 000 conducteurs par an.*

**Nous vous
formons !**

N° Indigo 0825 882 882
0,15 € TTC / MN

www.tracetonchemin.com



Question : comment attirer, fidéliser, faire évoluer ...?

➤ **Des difficultés de recrutement :**

Le recrutement d'un conducteur routier est difficile dans 72% des cas (Etude BMO 2008, Unédic)

1 prestataire logistique/2 éprouve des difficultés à recruter son personnel logistique

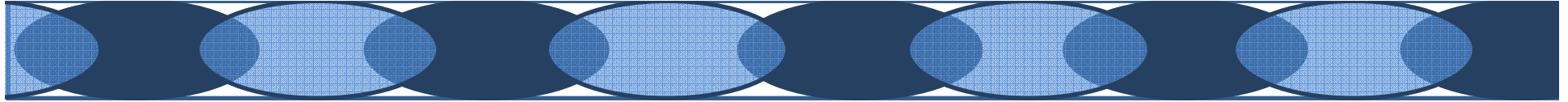
➤ **Pénurie de main d'œuvre sur les postes opérationnels**

240 000 postes de conducteurs routiers à pourvoir d'ici 2015 (Dares, 2007)

➤ **Des problèmes d'attractivité des métiers et de motivation du personnel**

➤ **Une formation professionnelle importante pour accompagner l'évolution des compétences**

66% des entreprises ont recours à de la formation continue dans le secteur de la logistique



ACTE 2

DE NOUVEAUX REPÈRES POUR UNE CHAÎNE LOGISTIQUE PERFORMANTE

DÉMATÉRIALISATION DES ÉCHANGES



Les faits :

- Pilotage des flux physiques par des systèmes d'information complexes
- Manipulation importante de flux d'information
- Interconnexion des systèmes d'information des organisations d'une même chaîne logistique
- Mise à disposition de l'information en temps réel pour le client
- Garantie d'une continuité de service
- Sécurité des flux physiques et d'information

Enjeux :

Disposer des ressources techniques

Ajuster son organisation au management de l'information tant interne qu'externe

Trouver de nouvelles compétences et faire évoluer les anciennes

RATIONALISATION DES ACTIVITÉS DE TRANSPORT



Les faits :

- Optimisation des tournées grâce aux outils de géolocalisation
Réduction des km à vide, ajustement des itinéraires, ...
- Utilisation des camions 24/24H
Mise en place de relais
- Optimisation des heures des conducteurs grâce à une lecture en temps réel des données du chronotachygraphe numérique
- Mise en place d'indices de productivité
Analyse d'historiques
- Contrôle des coûts variables: gazole, autoroutes ...

373 AAM 29

Date et heure	Événement	Nom de conduct.	Dist.	Position
16/02/2005 09:44:24	Distance parcourue	CORRE Stéphane	2,96 km	ENE 70° Bourghel
15/02/2005 21:14:34	Distance parcourue	CORRE Stéphane	5,99 km	OSO 240° Caten
15/02/2005 19:32:12	Distance parcourue	CORRE Stéphane	12,0 km	NE 35° Dinan
15/02/2005 17:42:14	Distance parcourue	CORRE Stéphane	6,38 km	OSO 240° Cateau
15/02/2005 16:56:45	Rapport de position		247	5,61 km, OSO 240° Cateau
15/02/2005 08:14:35	Distance parcourue	LALLOUET Eric	6,24 km	NE 51° Guipry
15/02/2005 06:32:13	Distance parcourue	LALLOUET Eric	2,15 km	SE 140° Lamballe

Généralités | Véhicule | Conducteur | Commande | Poids sur essieu | Autres

Enjeux :

- Utiliser ses ressources de manière optimale**
- Repenser sa chaîne de valeur**
- S'inscrire dans une logique multimodale**

NOUVELLE DISTRIBUTION ENTRE LES ACTEURS DE LA CHAÎNE



Les faits :

- Vagues de rachats et de fusions créant des très grands groupes aux compétences multiples
 - Deutsch Post absorbe DHL, Excel, Danzas ; N. Dentressangle rachète TNT Logistique, Christian Salvesen
- Maillages d'activité au sein de la chaîne (affrètement, groupements, alliances)
- Groupement des approvisionnements entre industriels
Ex: Bénédicte – Banania –Lustucru mutualisent leurs livraisons pour 3 points de vente Carrefour: -56% de transport
- Progression importante des CA de certains prestataires:
N. Dentressangle : + 14,9 % en 2006 ; Le Roy Logistique : + 9,55% en 2007

Enjeux :

Jouer seul, s'appuyer sur des compétences externes, créer des partenariats d'affaire, adopter une stratégie de niche ... ou se positionner par des jeux d'alliance

CONSTRUIRE UNE SOLUTION GLOBALE



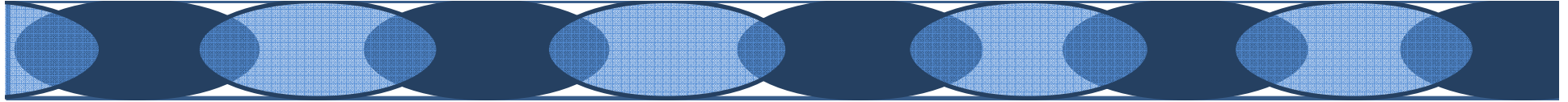
- Des prestations logistiques personnalisées
 - Finition de produits ou light manufacturing (reconditionnement, modifications, assemblages ...)
 - Solutions de transport et d'entreposage uniques
 - Contrôle qualité poussé

- Passage dans une logique tirée par le client final
 - Groupe Beaumanoir (Cache-Cache, Bonobo...) : la logique de circuit court
 1. Tester des articles produits en petites séries;
 2. Produire et approvisionner rapidement ceux qui se vendent le mieux
 - Zara renouvelle ses collections chaque semaine

Enjeux :

Anticiper les besoins des clients en intégrant les besoins de leurs propres clients

Manager des processus logistiques réactifs



ACTE 3

ACTIVER LE CHANGEMENT PAR LA COMPÉTENCE

Démarche

**Etape
1**

Description d'ensemble de la chaîne logistique à l'aide des 9 maillons

**Etape
2**

Revue de détail des activités qui composent la chaîne logistique

**Etape
3**

Mise à plat des compétences de la fonction logistique de l'entreprise

**Etape
4**

Recherche de conditions d'adaptation de la chaîne logistique de l'entreprise



Boucles productives

Boucles constructives

Boucles intégratives

**Etape
2**

**Revue de détail des activités qui composent la chaîne
logistique**

Exemple pour le maillon : Réalisation des opérations d'entrées (réception des produits)

MAILLON	ACTIVITÉS RÉALISÉES	OUI	COMMENT?	NON	POURQUOI?
Réalisation des opérations d'entrées (= réception des produits)	Accueillir les conducteurs et récupérer les documents de transport				
	Vérifier visuellement l'état de l'emballage				
	Décharger la marchandise				
	Vérifier l'adéquation de livraison avec l'attendu de livraison				
	...				

Commentaire général :

Maîtrise du maillon : 1 2 3 4
 Maîtrisé Non maîtrisé

**Etape
3**

**Identification des compétences mobilisées pour la
conduite des activités de la chaîne logistique**

Exemple pour le maillon : réalisation des opérations d'entrées (réception des produits)

ACTIONS QUE L'ENTREPRISE MET EN ŒUVRE	PARAMÈTRES QUE L'ENTREPRISE PREND EN COMPTE POUR RÉALISER CHACUNE DES ACTIONS	CONNAISSANCES MOBILISÉES PAR L'ENTREPRISE POUR RÉALISER CHACUNE DES ACTIONS
Vérifier l'adéquation de livraison avec l'attendu de livraison	Données fournies par le client	Savoir lire et compter
	Formats et modes de transmission (fax, téléphone, e-mail, Excel, EDI...)	Il est pertinent de connaître les commandes régulières pour déceler des oublis ou erreurs informatiques
	Etiquetage du produit	Savoir utiliser des outils informatiques
	Nombre de références	Autres :
	Anomalie (erreur en quantité, mauvaise référence)	
	Autres :	

**Etape
4**

Recherche des conditions d'adaptation de la chaîne logistique de l'entreprise

Boucles productives : Améliorations perfectionnement

Boucles constructives : Nouvelle conceptualisation de l'activité

Boucles intégratives : Création d'une activité nouvelle