

Les priorités des entreprises : stocks, transport et flexibilité

Rapide, durable et bon marché

Les entreprises recherchent des solutions leur permettant de répondre aux exigences contradictoires auxquelles elles sont confrontées. Quant aux consommateurs, ils veulent pouvoir disposer des produits toujours plus rapidement. Dans le même temps, la société accroît ses exigences en matière de durabilité. Les entreprises du secteur de la logistique, elles, peuvent s'attendre à une hausse des coûts énergétiques. Et ce n'est pas là le seul défi qu'elles auront à relever.

Rechercher l'équilibre entre la rapidité, la durabilité et l'efficacité en matière de coûts dans le domaine de la logistique n'est pas chose aisée. Les solutions élaborées actuellement par des entreprises telles que Procter & Gamble ou NYK Logistics mettent l'accent sur une meilleure gestion des capacités de transport, de la flexibilité opérationnelle et des stocks.

Davantage de stocks ?

Au cours des dernières années, le secteur de la logistique a dû faire face à une réduction constante des stocks. On considérerait ceux-ci comme l'expression même du mal : ils représentaient du capital d'exploitation immobilisé dans des entrepôts, rapidement frappé d'obsolescence, et qui finissait par devoir être amorti. De nombreuses entre-

prises se sont longtemps attachées à réduire le niveau de leurs stocks aux fins d'améliorer leur situation de trésorerie. Cette politique s'inscrivait également dans la philosophie du 'lean manufacturing'. Elle atteint toutefois ses limites. **Luc Chalmet**, professeur à l'Antwerp Management School, constate que "les fabricants qui entretiennent des contacts étroits avec l'utilisateur final – ►►

► parce qu'ils souhaitent assurer un service de qualité, par exemple – conservent plus de stocks à proximité de la clientèle. Ils doivent pouvoir réagir rapidement et de manière flexible, ce qui est impossible avec un seul grand centre de distribution situé loin du consommateur. L'exigence de 'serviceability' se heurte à la pression visant à maintenir des stocks plus petits, inscrite dans la philosophie de performance opérationnelle (lean). Même chez Toyota, l'inventeur de cette technique, on voit poindre une tendance à la hausse des niveaux de stocks."

Entre central et régional

Alex Van Breedam, lui aussi professeur à l'Antwerp Management School, explique qu'après la mise en place du Traité de Schengen, de nombreuses entreprises ont commencé à remplacer leurs entrepôts de plus petite taille par un grand centre de distribution européen (EDC). "La distribution s'organisait à travers toute l'Europe à partir d'un seul EDC. Maintenant, cette solution est abandonnée. Les entreprises ne veulent plus faire circuler des camions à moitié vides

de la Belgique vers l'Italie pour y approvisionner des magasins individuels. Elles préfèrent opter pour des centres de distribution régionaux (RDC). Il s'agit souvent d'entrepôts 'cross-docking' où arrivent des trains ou des camions remplis et d'où les marchandises sont rapidement acheminées vers les magasins. On scinde ainsi la chaîne de distribution en deux. Le transport de l'usine ou de l'EDC vers le RDC doit se faire à pleine charge d'une manière aussi efficiente

que possible. Vient ensuite la distribution fine dont la vocation est de réagir à la demande locale avec flexibilité. Là encore, nous constatons un bouleversement. Tant que l'on peut assurer le transport à pleine charge par le rail, la voie fluviale ou la route – et ce, à l'aller comme au re-tour –, l'effet 'volume' permet de récupérer facilement les coûts additionnels inhérents au surcroît de manutention."

L'entreprise de logistique NYK Logistics est bien placée pour identifier cette tendance. En raison de la crise, ses clients usent assez subtilement de cette double exigence de rapidité et de réduction des coûts. Cependant, le souci exacerbé qu'expriment les clients à propos des coûts a des conséquences inouïes sur la structure d'une chaîne logistique. "Si, d'aventure, le critère de rapidité perd de l'importance, c'est

“Les fabricants qui entretiennent des contacts étroits avec l'utilisateur final prévoient un stock plus important, proche de la clientèle” Luc Chalmet (AMS)

la tendance inverse qui regagne en puissance. Quelques-uns de nos clients envisagent ainsi de recentraliser leurs stocks dans un seul EDC et de réduire le nombre de leurs RDC. On établit, en outre, une distinction entre les marchandises : les marchandises à rotation rapide sont stockées dans le RDC alors que celles qui se vendent plus lentement restent dans l'EDC", explique **Hugo Van Herck**, Senior General Manager de NYK Logistics Belgium.



Service à la carte

Les clients des entreprises de logistique réclament de plus en plus un service sur mesure : certaines livraisons sont très urgentes et donc également plus coûteuses, mais lorsqu'il accorde plus de temps, le client exige aussi un prix inférieur. "Nous présentons désormais un menu à nos clients. Ce menu leur soumet les différents servi-

ces que nous proposons. Il existe un prix spécifique pour chaque type de service. C'est le fruit d'une adaptation", souligne **Hugo Van Herck**.



L'idée sous-jacente de ce raisonnement est que l'entreprise de logistique doit conserver moins de stocks, disposer de moins d'entrepôts pour pouvoir ainsi réduire les coûts.

"D'une certaine manière, cette méthode fonctionne, mais elle rend aussi notre travail beaucoup plus complexe. Jusqu'à la crise, nos clients n'avaient qu'une idée en tête : la rapidité. Nos collaborateurs savaient qu'ils devaient exécuter toutes les commandes le plus rapidement possible. Aujourd'hui, notre atelier voit passer simultanément diffé-

Faire appel à un 'orchestrateur'



En tant que chercheur chez Procter & Gamble, **Sergio Barbarino** dispose de la latitude nécessaire pour rechercher des solutions logistiques innovantes à long terme. "L'objectif consiste précisément à se libérer des limites que nous rencontrons aujourd'hui. Dans cette optique, nous collaborons activement avec la Commission européenne et plusieurs entreprises au projet CO³ (Collaboration Concepts for Co-modality / Concepts de Collaboration pour la Co-modalité). Dans le cadre de ce projet, nous avons tout d'abord procédé à une analyse des obstacles

qui empêchent une collaboration logistique efficace entre les entreprises. Ce faisant, nous nous sommes également penchés sur notre propre expérience de liaison ferroviaire vers le Royaume-Uni. D'après le groupe de travail, la base d'une solution durable repose sur l'existence d'un intervenant neutre qui peut rassembler les frets des différentes entreprises et les placer sur le mode de transport adéquat. Cet 'orchestrateur' agit en tant qu'intermédiaire entre les différents chargeurs participants. De cette manière, il n'est plus nécessaire de se communiquer mutuellement des informations sensibles, seul l'orchestrateur les reçoit. Au sein du groupe de travail CO³, nous avons élaboré un cadre juridique à cet effet, ainsi qu'une clé de répartition permettant de partager les contribu-

rents flux de marchandises auxquels doivent s'appliquer divers niveaux de service. La gestion de l'ensemble n'est pas aussi simple."

Les nouveaux tarifs pour les services logistiques forcent également une entreprise telle que NYK Logistics à réduire ses coûts. "Fort heureusement, il s'agit d'une pratique qui fait partie de notre culture d'entreprise. Nos origines japonaises nous poussent à travailler continuellement en ayant à cœur d'éliminer tout gaspillage. Nous veillons constamment à simplifier le travail, réduire les distances, économiser de l'espace ou améliorer l'outil. Cette méthode s'appelle 'Kaizen' ou amélioration continue. Il est essentiel d'utiliser des techniques qui révèlent les problèmes, les rendent visibles à chaque travailleur, l'obligeant à corriger la situation. Ainsi, lorsqu'il s'agit de gérer des manutentions de marchandises plus complexes, nous utilisons une combinaison de codes de couleur sur les produits et les palettes, ainsi qu'une division fixe de l'espace qui permet de visualiser la progression du travail."

L'établissement d'un emploi du temps strict du personnel constitue un élément fondamental d'une gestion efficace des processus et activités à forte consommation de main-d'œuvre dans l'entrepôt et les ateliers. "Nous assurons le suivi des opérations nécessaires d'heure en heure afin de veiller à la présence d'une main-d'œuvre suffisante, mais pas trop abondante, pour respecter les délais", explique Hugo Van Herck.



Les défis d'une chaîne logistique mondiale

La problématique soulevée dans cet article constitue la base d'une série de cours de l'Antwerp Management School. Sous la direction des professeurs **Luc Chalmet** et **Alex Van Breedam**, six 'challenges' globaux sont présentés aux participants, qui doivent les relever et y apporter une

solution. L'élément marquant réside dans la collaboration avec des entreprises (dont P&G et NYK Logistics) qui confrontent leur propre solution aux analyses et propositions des participants. **Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site www.antwerpmanagementschool.be.**

Réduire les coûts grâce à la Green Supply Chain

Outre les stocks, le transport constitue un autre défi à relever dans la

reste pas mal de travail à ce niveau. Le Forum économique mondial (World Economic Forum ou WEF), connu pour sa réunion annuelle à Davos, a réalisé une étude qui fait

“Les sociétés ne veulent plus effectuer des trajets de la Belgique vers l'Italie avec des camions à moitié vides”

Alex Van Breedam (AMS)

chaîne logistique. Les économistes prévoient une augmentation constante des prix de l'énergie au cours des années à venir : d'une part, à cause de la pénurie attendue et, d'autre part, en raison de l'intervention des autorités en vue de réduire les émissions de CO₂. Que l'on se trouve au niveau national, européen ou même mondial, on ne parle plus que de la taxe carbone. Le professeur Alex Van Breedam : "Tous les scénarios indiquent que nous pouvons nous attendre à ce que les transports coûtent plus cher. Des entreprises comme Procter & Gamble et Nike recherchent, dès maintenant, des moyens permettant d'organiser les transports de manière plus efficiente. Il faut reconnaître qu'il

autorité en la matière : 'Supply Chain Decarbonisation' (la 'décarbonisation' de la chaîne logistique)."

Le WEF arrive à la conclusion que 24% des

camions circulent à vide dans l'Union européenne. Lorsqu'ils ont effectivement un chargement, il semble que la charge soit, en moyenne, de 57%. Le WEF a calculé qu'il doit être possible d'émettre annuellement 124 mégatonnes de CO₂ de moins en intervenant à ce niveau. On peut atteindre 30% de ce résultat en adaptant le volume des transactions au volume de charge du moyen de transport. De telles constatations valident le concept selon lequel il serait possible non seulement de pratiquer une logistique durable, mais également de ►►

tions et les recettes parmi tous les partenaires en fonction de leur contribution marginale à l'ensemble." Il importe de fixer cette clé de répartition dès le début, poursuit Sergio Barbarino, de manière à éviter toute discussion ultérieure relative aux coûts et profits. "Nous prôtons le recours à la méthode Shapley relevant de la théorie des jeux. Dans le scénario idéal, on obtient une sorte de 'clearing house' sophistiquée et neutre pour les transports, comme il en existe actuellement pour les transactions bancaires (Swift) ou pour les produits d'investissement (Euroclear). Certains trouvent que cette solution est extrêmement sophistiquée tant qu'il n'existe pas de projets concrets, mais je suis convaincu que cette méthode nous permettra d'aborder le problème fondamental qui se pose à nous, à savoir le manque de confiance entre les partenaires."



► réaliser des économies considérables sur les coûts. Procter & Gamble y a puisé son inspiration et travaille notamment sur deux thèmes : faire transporter son fret par péniche ou par train et viser une meilleure utilisation de la capacité de charge de tous les moyens de transport. L'an dernier, la multinationale a une fois de plus remporté l'European Intermodal Award pour son projet TINA ('Trains Intermodality: a New Approach'). Ce projet comporte plusieurs volets : le transport par train des aliments pour animaux domestiques depuis l'usine de Coevorden vers Rotterdam et la mise en place d'une liaison ferroviaire entre cinq sites de P&G au Royaume-Uni, en Allemagne, en Belgique, en France et en Espagne. S'ajoute à cela un important volet belge : la liaison entre Dry Port Muizen (près de Malines) et Zeebrugge, point de départ vers le Royaume-Uni. **Sergio Barbarino**, R&D Principal Researcher chez Procter & Gamble, explique : "Il s'agit d'un train P&G complet qui transporte des chips Pringles, des Pampers et divers détergents au Royaume-Uni, et qui, au retour, rapporte entre autres du Dreft de l'usine de Londres. Le transport s'effectue quatre fois par semaine. L'objectif consiste à éviter le trajet sur



du transport se fait encore par camion. Si nous voulons acheminer une partie de ce fret restant par train, il faut tout simplement que nous ayons plus de fret. Nous sommes actuellement en train d'examiner la possibilité de collaborer avec une autre entreprise qui effectue également des transports sur ce trajet."

"Aujourd'hui, notre atelier voit passer simultanément différents flux de marchandises auxquels doivent s'appliquer divers niveaux de service" Hugo Van Herck (NYK Logistics Belgium)

l'E40, où le trafic est très dense et, dans le même temps, à réduire considérablement notre empreinte écologique. Nous avons incontestablement atteint notre but."

Plus de trains grâce à une collaboration plus intense

P&G a réussi à rassembler le fret au sein de son propre groupe afin de pouvoir remplir ses trains, mais veut aller plus loin. "Nous avons calculé la capacité de cette liaison ferroviaire de manière à pouvoir, autant que possible, effectuer les trajets aller et retour à pleine charge. Mais il s'avère qu'une partie

Slow Logistics

L'exercice d'équilibre entre rapidité et fiabilité de la chaîne logistique fait l'objet d'un nouveau projet à l'Institut flamand de logistique (Vlaams Instituut voor de Logistiek). Sous l'appellation 'Slow Logistics', il vise à examiner la manière d'améliorer l'efficacité de la chaîne logistique. "Il semble qu'il n'existe qu'un seul rythme en logistique : aussi vite que possible. On ne dispose jamais du temps nécessaire à l'amélioration du processus. Cela donnerait pourtant aux entreprises de logistique la possibilité de travailler de manière proactive et d'accroître le groupement des transports. Il est possible que la Slow Logistic ait pour effet d'augmenter le niveau des stocks, mais nous voulons dresser le tableau de l'ensemble des coûts. Dans cette optique, nous calculerons également l'impact en termes



d'émissions de CO₂", explique **Rudi Bonneux** du Vlaams Instituut voor de Logistiek.

L'interprétation du concept 'Slow Logistic' variera très fortement d'une entreprise à l'autre. "Il est encore très fréquent aujourd'hui d'assister à de petites livraisons plusieurs fois par semaine. Ne serait-il pas possible de rassembler ces marchandises en de plus gros chargements à livrer une seule fois par semaine ? Il est même parfois possible de les faire transporter par péniche ou par train. Pour ce faire, il convient de prévoir un peu plus d'espace de stockage sur place. Même le célèbre 'vendor managed inventory' peut encore s'améliorer. Donnez donc à ce fournisseur un peu plus d'espace pour gérer les stocks et pour compléter un chargement en fonction des transports organisés."

Cette recherche ne semble pas du tout évidente. "Nous nous heurtons à des obstacles qui compliquent l'émergence d'une solution. Il nous est, tout d'abord, impossible de discuter avec nos concurrents sans éveiller les soupçons des autorités antitrust.

À cela s'ajoutent naturellement les limites de notre propre organisation : les heures de chargement, de départ, etc. étant fixes, un nouveau venu doit s'y adapter. Il faut, en outre, admettre que des manutentions supplémentaires exigeront toujours plus de temps. De plus, l'opérateur ferroviaire n'accepte de charger et de décharger qu'au départ et à l'arrivée : il préfère ne pas effectuer d'arrêts intermédiaires en raison de la perte de temps et des coûts supplémentaires que ceux-ci occasionnent. Enfin, vient encore se greffer à ces difficultés le gros obs-

tacle à la collaboration : le manque de confiance entre les éventuels partenaires."

Aussi Sergio Barbarino part-il du principe que ce ne sont pas les transporteurs qui trouveront de nouvelles solutions. "Les marges pratiquées par ces entreprises sont tellement basses qu'elles ne disposent pas des fonds nécessaires au développement d'innovations. Elles ne peuvent tout simplement pas se permettre le moindre risque d'échec. C'est donc aux chargeurs qu'il incombe de proposer de bonnes solutions. Pour ma part, j'estime qu'elles reposeront sur des accords de collaboration entre les chargeurs qui rassembleront le fret, élaboreront des liaisons et des réseaux, avant d'y inclure les transporteurs."

Peter Ooms

