**Chapitre 5 : les flux logistiques : prestataires logistiques et transports**

1. **Les prestataires logistiques**
2. **L’essor des prestations logistiques**

Pourquoi un tel essor ?

* Volonté de certains de se désengager d’actions « périphériques » pour se concentrer sur d’autres actions considérées comme essentielles.
  + « faire-faire plutôt que faire »
  + Domaine de l’externalisation (contrat de plusieurs années).

D’où proviennent les prestataires logistiques ?

* Les prestataires issus du transport
  + Transporteurs routiers qui proposent un sens diversifié de prestations connexes à l’acheminement des marchandises.
* les filiales de grands groupes industriels
  + en amont (approvisionnement) comme en aval (produits finis)
* les prestataires de services aux industries
  + avec une majeure partie de leurs actions qui relèvent de la logistique (emballage, manutention, entreposage,…), souvent orientés vers des secteurs de haute technologie.

1. **Les services offerts**

Voir polycopié

* Désengagement des opérations de traction
  + Sous-traitance à des transporteurs
* Engagement sur des actions à forte valeur ajoutée
  + Prestations hors traction
* Extension des prestations logistiques
  + Assemblages dans un entrepôt (électronique, automobile,…), prestation d’installation chez le client, prestation de maintenance,…

1. **Les transporteurs**

Voir poly

1. **Le transport ferroviaire**

* Le transport de porte à porte
  + Voies ferrées privatives reliées au domaine public
  + Installation de terminales embranchées (ITE)
  + Embranchements particuliers (EP)

Si ITE et EP non réalisables, trop couteux :

* Services Ferdom et Fercam proposés par la SNCF
  + Ferdom :
    - Livrer un wagon porté sur une remorque routière à domicile (marchandises dangereuses ne pouvant être transbordées en gare)
  + Fercam
    - Livrer à domicile par camion, le contenu d’un wagon déchargé en gare.
* Le transport combiné rail-route :
  + Acheminement des semi-remorques routières préalablement chargées sur des trains spéciaux
  + Acheminement des marchandises en conteneurs.

***Vers de nouvelles formes organisationnelles***

* Il semble exister un consensus sur l'idée d'un changement de modèle organisationnel: le taylorisme devenant inefficace, on basculerait vers un modèle d'organisation plus flexible.
* Néanmoins, depuis la fin des années 70, on annonce régulièrement la fin du modèle taylorien et son remplacement par un autre modèle:
* développement de petites organisations réactives; hypothèse des districts industriels
* entreprise communicante
* les modèles nationaux: japonais, allemand, suédois...
* organisation qualifiantes
* start-up de la nouvelle économie
* On peut vérifier aujourd'hui que de telles prédictions ne sont pas réalisées
* Le changement de modèle organisationnel est un processus complexe:
* il faut relativiser le degré de généralisation du taylorisme car:

-le travail à la chaine « type » n'a jamais concerné l'ensemble des ouvriers

-le taylorisme n'a été qu'une tendance

* il n'existe pas de changement sans continuité: on observe aujourd'hui la poursuite ou le renouvellement de certains principes du taylorisme:

-dans le service, le secteur des centres d'appels, celui de la restauration

rapide font appel aux principes de la standardisation, de la prescription des

tâches ou du contrôle des temps

-le changement organisationnel est aussi un phénomène de mode

**Section 1: La remise en cause du Taylorisme**

* Remise en cause sociale du système de production taylorien:
* dès les années 60, des comportements de refus de la part des salariés:

-niveau élevé de malfaçon

-hausse absentéisme

-fort turn over

* les raisons de cette remise en cause:

-les progrès de la scolarisation qui rendent moins acceptable le travail

hyper spécialisé

-le contraste entre une société aux valeurs de plus en plus ouvertes et un

système d'entreprise empreint d'autoritarisme.

* Remise en cause technique du système de production taylorien:
* Les tâches répétitives et spécialisées, traditionnellement prise en charge par les hommes, le sont de plus en plus par les machines
* la performance du travail ne repose donc plus sur la vitesse d'exécution mais sur la capacité à piloter des installation automatisées
* le temps ne peut plus se résumer à une série de tâches simples prescrites par le bureau des méthodes
* dans ce cadre, les salariés doivent donc disposer d'une certaine marge d'autonomie, de réflexion, d'initiative.
* Remise en cause économique de ce système de production taylorien
* L'environnement de l'entreprise évolue et se caractérise par une forte instabilité:
* liée à la hausse de la concurrence nationale et internationale
* liée à la saturation des marchés d'équipement
* à partir de la fin des années 70, la gestion de l'entreprise devient plus commerciale et accorde une place importante au markéting

**=> remise en cause du système taylorien**

* Dans le nouvel environnement, la flexibilité, la qualité et la réactivité sont des critères de performances recherchés par les entreprises:
* la coordination entre les activités est plus importante que l'efficacité de chacune des activités Cela suppose un décloisonnement vertical et horizontal de l'entreprise.
* Être en mesure de passer rapidement d'un produit à un autre, d'un procédé à un autre. Il faut donc innover beaucoup plus souvent. Il est donc nécessaire pour les entreprises d'avoir des capacités d'apprentissage, à tous ses niveaux: R/D, conception, ouvriers de production...

**Section 2: L'organisation flexible**

*Qu'est ce qu'un modèle flexible?*

* L'objectif de la flexibilité est de pouvoir envisager des variations de production rapides et continues.
* Il s'agit aussi bien de variation des volumes de production que des variations des produits ou des procédés.
* 2 remarques:
* il ne faut pas opposer flexibilité et production de masse
* la contrainte du coût reste centrale

*Le modèle de production flexible*

* Le modèle d'organisation flexible s'inspire des méthodes de production japonaises
* Elles ont notamment été formalisées par les ingénieurs de Toyota dans les années 50
* C'est pourquoi on parle de toyotisme ou ohnisme

*Les principes*

* Juste à temps et flux tirés
* un processus de production est constitué d'une succession de poste de production allant d'amont en aval, des matières premières aux produits finis.
* Dans une organisation classique, on fait une estimation prévisionnelle de la demande et on détermine ensuite les ordres de production et les quantités des stocks intermédiaires
* Le JAT consiste à produire uniquement lorsque le besoin aval s'est explicitement manifesté.
* Management par la qualité souvent résumé par le principe des 5 zéros:
* 0 panne
* 0 défaut
* 0 stock
* 0 papier
* 0 délai

*Les moyens:*

* L'organisation en ilots
* on passe d'une organisation à la chaine ou fonctionnelle à une organisation en ilot
* dans une organisation à la chaine ou fonctionnelle, tous les équipement réalisant le même type d'opération sont regroupées
* Cela signifie la gestion des stocks de production mais exige une certaine polyvalence de la main d'oeuvre.

PRODUCTION A PRODUCTION EN

LA CHAINE ILOTS

CCCC

DDDD

A B

C D

A B

C D

A B

C D

A B

C D

Produit

final

BBBB

AAAA

Produit

final

* Le SMED (single minute exchange of die)
* le kanban est une étiquette fixée sur un container de pièces à usiner. Figurent sur cette étiquette, la référence de la pièce, la provenance et la destination ainsi que la capacité du container
* chaque fois que le poste aval entame un container, il détache le kanban du container et le retourne au poste en amont
* cela équivaut pour le poste amont à un odre de fabrication
* Avantages: simplicité, commande par l'aval (seule la production nécessaire)
* Le TPM (total productive maintenance)
* dans une démarche de JAT, il n'est pas possible de limiter la maintenance à une maintenance de nature accidentelle, visant à réparer les équipement défaillant
* la baisse du taux de panne implique la mise en place d'une maintenance préventive
* on cherche donc à améliorer le *taux de rendement globa*l (TRG): *rapport entre quantité de pièce produite et quantité de pièces qui aurait due être produite si le processus avait fonctionné sans aucune interruption d'aucune sorte*
* les opérateurs participent eux même à la maintenance et à l'entretien de leur équipement.

Le modèle flexible poursuit le projet taylorien de rationalisation de la production.

Il s'en distingue par la decentralisation de l'information, l'enrichissement du travail et le décloisonnement des savoirs.

Autour de ce modèle générique, de nombreuses variantes sont possibles

La production en JAT est extrêmement dépendante des approvisionnement ---> importance croissante de la logistique.

L'organisation flexible suppose de bien gérer les relations avec les sous-traitants ---> entreprise réseaux.

**Section 3: L'entreprise-réseaux**

* L'organisation de l'entreprise doit être plus flexible mais la contrainte du coût reste importante
* Les entreprises recourent de plus en plus à des stratégies relationnelles
* « une stratégie est dite relationnelle lorsqu'elle se fonde non pas sur la loi de la concurrence, mais sur des relations privilégiées que l'entreprise établit avec certains partenaires de son environnement. La notion de concurrence n'est pas totalement absente mais scellée de gré à gré et échappe aux règles normales du marché » STRATEGOR

* Typologie des relations inter-entreprise

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Entreprises**  **concernées**  **Formes**  **de relation** | **Clients ou fournisseurs** | **concurrents** |
| **Relation de marché** | Transaction | concurrence |
| **Coopération (stratégies relationnelles)** | Partenariat verticaux, réseaux | Alliances stratégiques |
| **Fusion et acquisition** | Intégration verticale | Construction du secteur |