



La logistique dans les chaînes d'approvisionnement

L'expansion des chaînes d'approvisionnement mondiales

De nos jours, les chaînes d'approvisionnement sont de plus en plus complexes et font intervenir de nombreuses entreprises différentes dans de nombreuses régions différentes à travers le monde. Cette expansion des chaînes d'approvisionnement est stimulée par les sociétés qui cherchent à réduire leurs coûts, par exemple en délocalisant leurs activités de production dans un pays où les salaires sont moins élevés et où il y a moins de réglementation.

Cette **mondialisation des chaînes d'approvisionnement** s'inscrit dans le processus de mondialisation économique qui a démarré dans les années 1980 et qui a entraîné une intégration accrue des activités économiques à l'échelle mondiale. Ce processus est le fruit de plusieurs développements historiques :

- L'éclatement de l'Union soviétique et l'intégration des anciens pays socialistes dans le marché mondial
- Les politiques de libéralisation qui ont éliminé les contrôles économiques nationaux, les réglementations et les obstacles aux investissements étrangers
- L'augmentation des multinationales ayant des activités dans le monde entier
- La croissance de la sous-traitance et de l'externalisation à l'échelle mondiale
- Les changements dans la division mondiale du travail, avec le transfert des activités manufacturières d'Europe et d'Amérique du Nord dans des pays en voie de développement
- Les progrès techniques en matière de transport/d'expédition et de communications/technologies de l'information qui permettent le bon fonctionnement des chaînes d'approvisionnement à l'échelle mondiale.

La révolution logistique

La logistique est la gestion stratégique du mouvement des matières premières, des pièces, des produits et des flux d'informations dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. La logistique est devenue un élément extrêmement important de la gestion des chaînes d'approvisionnement complexes pour garantir d'une part leur bon fonctionnement et, d'autre part, que les marchandises et les informations soient disponibles exactement au moment et à l'endroit où l'on en a besoin.

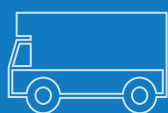
Un exemple de l'importance croissante de la logistique est l'émergence des **stratégies de chaînes d'approvisionnement en flux tendu**. Des grands distributeurs comme Walmart collectent maintenant des données au point de vente et les transmettent en

amont de la chaîne d'approvisionnement pour informer les producteurs de ce dont ils ont besoin ainsi que les quantités nécessaires avec un préavis très court. Ceci permet aux distributeurs de mieux répondre à l'évolution de la demande pour disposer exactement des stocks dont ils ont besoin uniquement, et ceci à tout moment. Ils peuvent ainsi réduire les coûts liés aux grandes quantités de stocks en réserve. La logistique est extrêmement importante pour ce modèle commercial parce que les stratégies de flux tendu reposent sur **la gestion intégrée de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement** de façon à ce qu'elle fonctionne bien globalement et que les marchandises arrivent au bon endroit juste au bon moment, dans des délais très courts.

En raison de cette « révolution logistique », la logistique comprend actuellement une série de différentes fonctions qui sont nécessaires à la gestion des chaînes d'approvisionnement mondiales.

- Achat – acquisition des biens et des services auprès des fournisseurs
- Transport – acheminement des marchandises entre les entreprises et les sites par voie aérienne, maritime, routière ou ferroviaire
- Déballage/dégroupeage – répartition des envois en petites unités
- Entreposage – stockage des marchandises dans les conditions appropriées
- Gestion des stocks – contrôle des marchandises qui sont stockées par une entreprise donnée et de leurs quantités
- Manutention – mouvement des marchandises et des matières premières au sein d'une entreprise
- Traitement des commandes – sélection, tri et emballage des marchandises nécessaires pour la commande d'un client
- Logistique inverse – renvoi des marchandises par le client au fournisseur pour recyclage, retour ou élimination des déchets
- Communication – tout comme pour les marchandises physiques, les chaînes d'approvisionnement reposent sur les flux d'informations sur les produits, la demande des clients, les niveaux de stock, la disponibilité, les problèmes, les coûts, etc.

Prenons l'exemple de T-shirts vendus dans les magasins Walmart aux États-Unis : premièrement les vêtements sont achetés à une usine indépendante au Bangladesh, puis ils sont transportés par navire porte-conteneurs à un centre d'importation et de distribution en Californie. Ils sont ensuite déchargés du conteneur et stockés dans un entrepôt, après quoi ils sont acheminés par transport





routier ou ferroviaire vers un centre de distribution régional. Les magasins Walmart locaux utilisent les données points de vente pour une gestion de leurs niveaux de stocks en flux tendu. De cette façon, lorsqu'un certain nombre de T-shirts sont vendus, ils passent une commande électroniquement au centre de distribution régional pour renouveler leurs stocks. Les T-shirts sont sélectionnés par les employés de l'entrepôt, groupés avec d'autres commandes et livrés par camion au magasin concerné, où ils sont déballés et mis en rayon. Après l'achat, si le client renvoie l'article en raison d'un défaut, il sera acheminé par transport routier du magasin au centre des retours régional, d'où il sera renvoyé par camion ou bateau au fournisseur en Chine, ou bien donné à une association caritative locale afin de réduire les coûts de transport.

La plupart des entreprises fournissent certaines de ces fonctions logistiques en interne, mais en raison de la complexité croissante de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, un grand nombre d'entre elles externalisent certaines fonctions à des **prestataires de services logistiques (PSL)** spécialisés. Dans le contexte de la révolution logistique, des grandes multinationales PSL sont apparues pour offrir une variété de services logistiques ainsi qu'une gestion de chaîne d'approvisionnement intégrée. Par exemple, DHL propose des services de fret maritime, de transport routier, d'entreposage et de messagerie, ainsi qu'une gestion globale de la chaîne d'approvisionnement.

Qu'est-ce que cela signifie pour les travailleurs et travailleuses des transports et leurs syndicats ?

La mondialisation des chaînes d'approvisionnement et la révolution logistique ont créé une demande de services logistiques flexibles et à bas prix, ce qui a conduit à une **restructuration du secteur des transports** :

- Les PSL font appel à des travailleurs intérimaires, ce qui signifie que l'emploi dans ce secteur est de plus en plus précaire et occasionnel, et les employés manquent de garantie de travail régulier
- Les PSL établissent des filiales et sous-traitent des fonctions aux petits prestataires, ce qui rend plus difficile l'identification de l'employeur et des droits des travailleurs
- Ces processus d'externalisation et de précarisation ont également pour effet d'affaiblir les effectifs syndicaux

Ces tendances ont un effet négatif sur les salaires et les conditions de travail des travailleurs des

transports. Malgré cela, la mondialisation des chaînes d'approvisionnement fait que **les travailleurs et travailleuses des transports sont plus importants que jamais**, car les marchandises doivent être acheminées sur de plus grandes distances par des modes de transport divers. De ce fait, les travailleurs des transports ont un plus grand pouvoir de négociation. En outre, la longueur, la complexité et l'importance du facteur temps des chaînes d'approvisionnement font qu'elles risquent davantage d'être perturbées, ce qui augmente potentiellement le pouvoir de négociation des travailleurs des transports. Par exemple, les stratégies de flux tendu des entreprises signifient qu'elles ne disposent pas de grandes quantités de stocks et, par conséquent, un blocage même temporaire de la chaîne d'approvisionnement pourrait leur causer de graves problèmes.

Les chaînes d'approvisionnement mondiales, qui sont complexes et sensibles au facteur temps, sont particulièrement exposées à des risques de perturbation au niveau des **goulots d'étranglement logistiques**. Un goulot d'étranglement logistique est le point auquel l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement est vulnérable face aux menaces de perturbations en raison d'une grève, par exemple. Bien que chaque chaîne d'approvisionnement ait des goulots d'étranglement différents, les installations logistiques qui sont partagées entre des utilisateurs multiples sont particulièrement vulnérables. Elles incluent les grands ports et aéroports et les réseaux routiers dans les grandes villes et à leur périphérie.

On a observé récemment une tendance mondiale de développement de grandes **plateformes logistiques** qui concentrent différents modes de transport et des installations logistiques (comme des entrepôts et des usines d'assemblage/de montage par exemple) sur un même site. Ces plateformes sont généralement construites à côté des ports et des aéroports et à des points stratégiques à l'intérieur des terres. Elles sont utilisées par de nombreux PSL ainsi que par des expéditeurs divers (grands distributeurs et fabricants) car cela leur permet de réduire leurs coûts en partageant ces ressources et ces installations. En raison de cette forte concentration d'activités logistiques, ces plateformes constituent des goulots d'étranglement potentiels. De ce fait, les travailleurs employés sur ces sites peuvent coopérer pour exercer une influence sur de multiples chaînes d'approvisionnement mondiales.

