

13 Juillet 2011 - n°11

# Le Biz' à la «loop»

**Entrepôt : seule la technique compte-t-elle ?**

Mesdames &amp; Messieurs,

Il est finalement assez difficile de savoir si un entrepôt est performant ou pas, qu'il soit géré en interne ou bien externalisé chez un expert reconnu de la logistique. «Pas du tout», me direz vous. «Tout le monde le sait» : de bons indicateurs de service et de qualité au vert nous permettent de piloter efficacement nos opérations logistiques.

C'est un bon point : un entrepôt qui délivre un taux d'expédition à l'heure supérieur à 99,6%, un taux de qualité supérieur à 99,7% et un taux de freinte inférieur à 0,05% est un bon entrepôt dans le consumer goods. Peut-être pas le meilleur, mais il est performant.

3 questions «impertinentes» se posent alors :

**Comment ces indicateurs sont-ils mesurés** et surtout **qu'exclue-t-on** de ces derniers ? Il faut l'admettre, nous avons tous le travers d'exclure : un aléas «unique», un cas hors processus, ou le fameux «ce n'est pas ma faute»... en bref, nous enjolivons un peu mais rien de grave en soit s'il n'y a pas d'exagération.

**Quel est le coût de cette bonne qualité de service ?** Là, nous entamons un sujet un peu moins «encadré». Quel est le «bon» coût d'un entrepôt ? Il y a bien quelques standards de coûts unitaires, du colis, de la palette, du picking... ou plus généralement du % du CA géré. Mais ici tout dépend des marchandises manipulées, de leurs caractéristiques (valeur, poids, taille, classe...) et de la structure logistique des expéditions (palette, colis, unité...). Le benchmark est difficile et plusieurs groupes de travail se sont penchés et se penchent encore sur le sujet (ECR, Aslog,...) sans qu'un véritable standard émerge vraiment à ce jour. Restons attentifs. Une bonne approche est de considérer que chaque année doit être moins chère que la précédente. Cela nous pousse à la remise en cause...

**La performance est-elle pérenne ?** Ici nous entrons dans un monde à part... celui du plan de continuité en cas de crash ou plus simplement celui de la RH pour garder et former des opérationnels performants et adaptables gérés par des managers habiles ou bien même simplement éviter des conflits sociaux...

C'est sur ces 2 derniers axes que les entrepôts pêchent le plus. Pour la technique logistique, il n'y a aucun doute que nous ayons de plus en plus d'excellents techniciens de la logistique dans les grandes comme dans les plus petites sociétés. Mis à part quelques cas particuliers, globalement nous y sommes.

A contrario, sur la gestion efficace d'une équipe, sur le pilotage par indicateur, sur la responsabilisation à tous les niveaux, sur l'attention au client, sur la compréhension des impacts financiers et sur la gestion collaborative avec le commerce... nous sommes d'une pauvreté navrante même sur les basiques du management.

Nous pouvons même nous demander si la prise en compte de la continuité des opérations est un véritable sujet traité dans les sociétés industrielles ou même chez les prestataires logistiques. Cela existe bien entendu dans certains métiers tendus, ou sur des activités très règlementées, mais les cas restent rares, trop rares.

Tout est misé sur la technique logistique, l'équipement ou la technologie, d'où le constat suivant :

Tant que le service et la qualité suivent, que la pression financière n'est pas un sujet, que les aléas sont classiques... alors, on se félicite de la technicité de nos opérations et de nos hommes.

Par contre, dès qu'un besoin d'optimisation important intervient, qu'une situation financière ou opérationnelle inhabituelle se présente, on s'aperçoit vite de la limite de la seule technique. La gestion de crise terrain ou financière nécessite une équipe soudée, formée au management et à la notion de rentabilité. Elle doit savoir effectuer un pilotage par exception et fonctionner en mode collaboratif avec le commerce. Ceci afin d'éviter de tomber dans les méandres inefficaces d'un fonctionnement client / fournisseur qui mène inévitablement à des discussions sans fin, à des pertes financières importantes et un délai de remise en place des opérations trop tardif.

Ces défauts sont pourtant courants, même chez les meilleurs. Nous pourrions facilement réduire ces risques...

Consultez des **réalisations** sur [www.newloop-consulting.com](http://www.newloop-consulting.com) . Onglet «réalisations»