



Septembre 2003

Réunion de rentrée pour SOLE France : 14 octobre
du Soutien constructeur au tiers contractant
Apologie de la procédure CLS
Après-guerre et surcoûts logistiques
Risques et sûreté – nouvel institut
Carte postale de Munich
Logistique inversée et confiance
Turquie octobre 2004

La réunion de rentrée de Sole France aura lieu le 14 octobre de 15 heures à 19 heures à l'espace Hamelin, 11, rue Hamelin, Paris XVI^e

Notre collègue Gaëtan Blaison animera une série de présentations sur le thème :

Les études de l'Aptitude Logistique dans une stratégie de valorisation des compétences.

Pour plus de détails, on se reportera au site Internet
<http://www.soleurope.org/france/apt-log.htm>

du Soutien Constructeur au Tiers Contractant

C'est l'une des missions principales du logisticien encadrant un programme que de définir les grandes lignes des choix de distribution au regard de l'échelonnement logistique et de la participation des différents acteurs.

Ces choix, économiques et militaires, sont fonction des caractéristiques de mission, de l'importance et de la dispersion des flottes, de la maturité et de la diffusion des technologies.

Tout en cherchant à moderniser leurs moyens de théâtre, les forces élargissent et prolongent sur la vie des systèmes la participation des constructeurs au moins à la maintenance de dépôt et à la surveillance des parcs.

Elles cherchent d'autre part à mutualiser les chaînes logistiques dans les opérations conjointes.

Même lorsqu'elles disposent d'une industrie d'armement nationale forte, elles ont tendance à rechercher l'intervention de longue durée de tiers contractants lorsque les diffusions des techniques le permettent, pour obtenir soit des effets d'échelle soit une réduction d'élongation (matériels importés, opérations de maintien de la paix) et en tout cas une meilleure variabilité des coûts.

Cette orientation a évidemment ses limites.

Mais surtout, elle suppose de codifier des pratiques et d'établir des codes de bonne conduite. Ces recommandations sont regroupées sous la dénomination CLS *Contractor Logistic Support*, qu'il s'agisse de soutien constructeur ou de tiers contractant.

Voici ci-contre le papier de Richard Baumann

La Lettre de Sole France de septembre est disponible en anglais, à : www.soleurope.org/services/support/pages/2003-09-SFLetter.pdf

Septembre 2003

OPINION

Apologie de la procédure CLS soutien logistique par un contractant - Contractor Logistic Support -

Issu d'une spécification Otan destinée au soutien en maintenance et en logistique des systèmes d'armes, le *Contractor Logistic Support* (CLS) ou soutien logistique confié à un contractant, est une méthode par laquelle la responsabilité du soutien est confiée à un industriel plutôt qu'à l'acheteur du système.

Bien entendu, au-delà de l'aspect militaire, ce concept est particulièrement adapté à la logistique des grands systèmes. Rappelons que l'on entend par logistique des grands systèmes, l'ensemble des techniques et des méthodes qui permettent l'intégration des moyens humains et matériels dans le déroulement d'un programme de conception, de réalisation, de mise en place et de maintien en condition opérationnelle d'un grand système ou d'un système d'arme pendant sa durée de vie.

La logistique d'un grand système se caractérise par une organisation complexe intégrant de la haute technologie et par une durée de vie généralement élevée. Une flotte aérienne, une ligne de production pharmaceutique, sont représentatives de ce type de système.

Nous ferons donc ici une brève présentation de ce concept, enrichi de la notion française de séparation de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre, afin de proposer un cadre technique et administratif à toute opération d'externalisation du soutien logistique d'un système.

Tout ou partie du soutien d'un système sur la durée de vie

Par la méthode du CLS, tout ou partie du soutien logistique d'un système, d'un équipement est fourni pendant toute la durée de vie. Dans ce cadre, le propriétaire du système, le maître d'ouvrage, doit être capable d'énoncer simplement le soutien en termes de performances et de disponibilité, et de laisser les détails de la réalisation au titulaire. Le titulaire ou maître d'œuvre, aura la totale responsabilité du soutien incluant pièces de rechange et équipements de test.

Comme nous le soulignons plus haut, nous faisons ici appel aux notions de maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre pour la partie « administrative » du contrat, notions peu connues des américains, à l'origine du concept logistique du CLS.

Ces notions sont très bien définies par la loi française 85-704 du 12 juillet 1985 modifiée par la loi 91-622 du 13 juillet 1991 dite loi « MOP ». Ce texte pose un cadre juridique essentiel entre les acteurs d'un projet. Il traite des rapports entre le propriétaire et le mandataire, et bien qu'il soit plus particulièrement destiné aux opérations d'infra-

Le surcoût logistique de l'après guerre en Irak

La poursuite des opérations en Irak se traduit par une augmentation vertigineuse des coûts logistiques.

Voici à titre d'exemple, tirés de la livraison du 13 septembre du *Washington Post*, quelques éléments bruts concernant le Bradley déployé par l'armée de Terre, et qui donnent une idée des ordres de grandeurs de l'amplitude observée.

En temps normal, le Bradley parcourt 600 miles par an, actuellement en Irak 1.200 par mois.

La production a été relancée chez le constructeur et le dépôt de Red River au Texas travaille en 3x8 (7 jours sur 7, 24 heures sur 24) sur la chaîne de révision avec un décalage de trois mois sur le besoin du terrain.

Le coût annuel de maintien en condition du parc sera passé de 78 millions de dollars à plus de 230 millions.

La situation des matériels plus sophistiqués est de même nature mais des amplitudes encore plus grandes sont rapportées. C'est le cas des hélicoptères et des chars Abrams pour lesquels les conditions d'environnement liés au sable sont particulièrement défavorables : les turbines souffrent considérablement, sans parler des pales pour les hélicoptères –ces criticités sont bien connues.

Le phénomène couvre l'ensemble des pièces de rechanges mais, c'est le point, dans des proportions très variables, liées aux caractéristiques spécifiques du théâtre.

Les coûts de la noria du ravitaillement sont évidemment en proportion. Compte tenu de l'intensité des opérations de l'après guerre et de l'élongation, il y a des impacts jusque sur l'infrastructure par le renforcement notamment du réseau des satellites de radiocommunication.

Cependant après quelques mois, les estimations sur les dépenses à venir sont encore très imprécises.

En conclusion, devant l'ampleur des incertitudes, le journal évoque l'éventualité que l'accroissement de la dépense logistique en vienne à obérer les programmes d'armement en cours.

Sûreté et Risques le nouvel IMdR-SdF, héritier de l'ISdF

Nos collègues de l'ISdF viennent de se constituer en une association autonome qui prend l'appellation institut pour la Maîtrise des risques et la sûreté de fonctionnement (IMdR-SdF).

Par cette dénomination les fondateurs mettent l'accent pour l'entreprise sur le caractère préventif et systémique des démarches de maîtrise des risques qui s'appuient sur les outils statistiques et probabilistes de la Sûreté de Fonctionnement, de la Fiabilité et de la Maintenabilité.

L'avenir du rendez-vous biennal des experts FDMS français, le $\lambda\mu$, est assuré. La XIV^e édition aura lieu à Bourges du 11 au 15 octobre 2004 dans le cadre de Journées Préventives du Centre National des Risques Industriels de cette ville, ancien siège de l'École de Pyrotechnie.

<http://www.imdr-sdf.asso.fr>

Tous nos vœux pour ce nouveau départ.

Apologie du CLS (suite)

structures, il s'applique très bien aux opérations de soutien logistique externalisées.

Le maître d'ouvrage peut ainsi confier au maître d'œuvre la réalisation de la synthèse architecturale des objectifs et des contraintes du programme. Il s'assure, quant à lui, de la qualité de l'ouvrage et du respect du programme.

A la différence d'une externalisation classique du type « soutien logistique intégré » basé sur l'approche par le coût du cycle de vie, le maître d'ouvrage évite à un projet l'apparition de divers problèmes, tels que le risque d'une situation d'affrontement permanent entre le client et le fournisseur, l'écart important entre la vision initiale du projet et son déroulement, des visions différentes du projet qui se révèlent tardivement.

Des avantages certains

Les avantages de cette formule sont donc :

- un contractant responsable de la maintenance et du soutien du matériel ;
- un acheteur débarrassé du choix du concept de maintenance ;
- un matériel de meilleure qualité si les soumissionnaires savent qu'ils auront à prendre en charge les dépenses de soutien à long terme ;
- une réalisation d'économies sur l'ensemble de la durée de vie du système et pas seulement sur le prix d'achat du matériel initial ;
- une non dépendance à un fournisseur exclusif pour le soutien et la maintenance
- un soutien assuré de manière plus économique et plus efficace ;
- une facilitation dans les prévisions financières et l'établissement des budgets, grâce notamment à la connaissance du coût global de possession du système dès la signature du contrat.

Un autre avantage majeur réside dans la possibilité de mettre en concurrence régulièrement, des prestataires potentiels de soutien logistique. Par exemple, pour un système dont la durée de vie prévisionnelle est de 20 ans, le contrat pourra être renouvelé tous les 4 ou 5 ans. Cela nécessite néanmoins que le nouveau contractant s'il change, se verra remettre par son prédécesseur, la documentation technique, le matériel et les rechanges. Il est également nécessaire de garantir que le CLS se poursuivra en temps de crise, en cas de rachat de l'entreprise ou de faillite.

Des risques à anticiper

Le CLS présente néanmoins quelques faiblesses.

Il est difficile d'attendre du contractant, s'il est le constructeur, qu'il prévoit et évalue le prix du soutien d'un matériel qu'il vient de mettre au point ou qui ne lui est pas familier. J'ai rencontré le cas dans l'industrie pharmaceutique, où interroger un fournisseur sur le temps moyen entre deux pannes (MTBF), le temps moyen de réparation (MTTR) et le temps moyen d'attente des pièces (DTs) de leurs équipements était très mal perçu. Un facteur non négligeable est l'éventualité que les

contractants fassent une offre intéressante pour obtenir le marché, puis s'efforcent ensuite de trouver les moyens de se libérer de leurs engagements. C'est un risque courant en cas d'appel d'offres. Il vaut mieux prévoir un contrat avec des clauses très dissuasives.

Élément crucial pour le succès de ce concept, le jeu de la concurrence doit être envisagé au cours de la phase de planification. Il est également nécessaire d'inclure dans le contrat des clauses portant sur la remise en concurrence du soutien et de prévoir un relais.

Une procédure à piloter en équipe

Manager le CLS est la vraie clef du succès de ce concept.

Cela nécessite de désigner une personne voire une équipe, chargée de piloter la coordination du soutien logistique dans le cadre de la maîtrise d'ouvrage. L'idéal serait peut-être, selon le type et l'ampleur du projet, de constituer une équipe de pilotage, composée d'un responsable de la coordination chargé de représenter le maître d'ouvrage, d'un ou deux acheteurs, d'un ou deux techniciens spécialistes du système et d'un spécialiste des flux d'informations. Si l'on ajoute à ces spécialistes un « financier », nous avons

Carte postale de Munich



la Rosace – horizontale – du nouveau Musée d'Art moderne elle illumine la partie centrale.

Trois événements remarquables l'an passé à l'automne 2002 dans la ville de Munich.

L'un joyeux et animé, la fête de la Bière, renouvelée chaque année, toujours égale à sa réputation – comme le souligne dans un grand sourire nos amis bavarois, quelle logistique !

L'autre plus scientifique mais tout aussi convivial, le Congrès logistique international au centre culturel.

Le troisième enfin, mondial lui aussi et très remarqué dans la presse internationale, l'ouverture du Musée d'Art Moderne, le troisième grand musée de la ville.

L'architecte avait à faire fort. Car le premier musée, construit à l'initiative de Louis II, fut le succès architectural de Leo von Klenze, succès à la mesure de la collection illustre des Primitifs Allemands et des œuvres majeures de l'époque classique qui y sont singulièrement mises en valeur, remarquablement éclairées de lumière naturelle.

Les architectes du troisième et nouveau musée ne pouvaient donc faire moins, avec brio, que de réinventer la roue, aboutissant à un ensemble lui aussi très bien éclairé, dont l'ordonnance, dans l'esprit moderne, est plus souple, d'une circulation très fluide et très agréable.

une équipe capable de gérer et de maîtriser les trois flux logistiques (physiques, informations, financiers).

En conclusion, nous dirons que le concept de soutien logistique par CLS est complexe. Il nécessite une très grande expérience en matière de soutien logistique, en conduite de projet et en compétences multiples. La complexité de sa mise en œuvre le destine plus efficacement au soutien logistique de programmes de grande ampleur, incluant le concept de soutien logistique intégré. L'usage du CLS doit permettre l'amélioration de la fiabilité opérationnelle d'un système. Les ruptures dans l'approvisionnement des pièces de rechange diminuent ou disparaissent totalement. Le taux de disponibilité et par conséquent le taux de satisfaction des utilisateurs sera considérablement accru et les coûts sur la durée de vie, maîtrisés.

*Richard BAUMANN., richard.baumann@free.fr
Ancien élève du Cerelog et titulaire du DESS Logistique et
Organisation Industrielles de l'ESM-IAE de Metz, consultant, il
vient de rejoindre la Société qui lui souhaite la bienvenue.*

Le congrès de Munich

La lettre de Sole France a été honorée lors de ce congrès du prix de la meilleure SOLEtter internationale.

Ambiance studieuse et très agréable au congrès logistique international de Munich grâce au professionnalisme et à la gentillesse d'Eckhardt Dilcher, président du congrès, Peter Eichinger, directeur du district et toute l'équipe du chapitre et de la société organisatrice.

Eric BALLOT (école des Mines) et Bernd PHILIPP (Cret-Log) ont contribué aux sessions scientifiques.

Voici la synthèse du travail que Bernd PHILIPP a présenté et qu'il a bien voulu préparer pour nous.

Logistique inversée et Confiance le cas de la branche bureautique-informatique

Des facteurs contextuels externes politiques et-juridiques favorisent l'émergence des canaux de distribution inversée, liens indispensables aux activités de valorisation (« recyclage ») des produits en fin de vie en aval. Confronté à ce nouveau domaine, les entreprises cherchent à décrire, comprendre, expliquer, conceptualiser, gérer, maîtriser et anticiper les phénomènes divers liés à la distribution inversée.

Malgré l'enjeu énorme et évident que constitue la distribution inversée au niveau managérial, on constate une relative rareté dans la littérature théorique à l'échelle internationale. Certes, de récents travaux ont fait avancer la recherche dans les « disciplines vertes », telles que le management environnemental, la logistique inversée, l'éco-marketing et aussi la distribution inversée. Cependant, la distribution inversée est traitée comme un domaine indépendant de la « distribution traditionnelle ». Or, la recherche en distribution n'a pas besoin d'un dualisme⁽¹⁾ supplémentaire, mais devrait tendre vers un cadre théorique unificateur intégrant le nouveau phénomène.

En effet, seule une démarche globale s'alimentant à la fois de la littérature traditionnelle (recherche en distribution) et de la littérature récente (recherche en distribution inversée,

management environnemental et en éco-marketing) permet de rendre compte d'une réalité complexe. Alors, est évitée la négligence des variables importantes (telles la confiance ou le pouvoir), souvent observée dans les approches isolées se limitant sur la seule facette écologique de la problématique.

Il est peut-être encore trop tôt pour intégrer la totalité des récents apports issus du management environnemental dans un « modèle économique politique des canaux » (Stern et Reve 1980) réellement testable. Mais ceci ne signifie pas attribuer à la distribution inversée une place marginale parmi les contributions théoriques.

Notre communication ne se contente pas de mentionner la distribution inversée en tant que nouveau domaine en distribution – marketing (Stern et El-Ansary 1988, pp. 488) ; elle ne revendique pas non plus la même ampleur d'apport que les travaux de Meffert et Kirchgeorg (1993) et de Ginter (1999) en écomarketing, et de Pfohl et Stölzle (1995) en distribution inversée. En revanche, nous cherchons à inscrire la distribution inversée dans une véritable continuité de la recherche en distribution, privilégiant ainsi la synthèse au dualisme. Une telle démarche se justifie par notre problématique qui est celle de l'émergence des canaux de distribution inversée et la question résultante sur les bases du leadership, aspect tout à fait classique de la recherche en distribution.

En effet, nous nous plaçons dans la perspective des constructeurs⁽²⁾ qui proposent, voire imposent une certaine répartition fonctionnelle des activités liées à la distribution inversée entre constructeurs et détaillants. Est-ce que les détaillants acceptent une telle répartition ? Quels sont, dans la perspective des constructeurs, les facteurs-clés contribuant à cette acceptation ? La situation politique et juridique (*réglementations environnementales*) de l'Occident a orienté notre choix du terrain (*produits bureautiques-informatiques en fin de vie*), le caractère exemplaire et pionnier en distribution inversée opérationnelle celui du pays (*la Suisse*) où s'est effectuée notre enquête.

Nos observations sur le terrain montrent que la viabilité d'un canal de distribution inversée repose essentiellement sur l'interface constructeurs <> détaillants et sur la participation-coopération de ces derniers avec les constructeurs. Cela justifie le choix de notre unité de travail : la dyade constructeurs <> détaillants et non le canal dans son ensemble.

Nous ancrons donc la nouvelle problématique dans une théorie traditionnelle. Pour cela, notre travail justifie la sélection du paradigme du « marketing de la relation » et du « courant comportemental » de la recherche en distribution pour notre problématique. Plus particulièrement, nous proposons un modèle théorique qui s'inspire du modèle d'engagement et de confiance de Morgan et Hunt (1994).

L'appropriation du modèle d'origine concerne notamment deux de ses variables constitutives :

- Nous confirmons le rôle central de la variable médiatrice « confiance » et la développons comme « la confiance (des détaillants) dans la compétence (*des constructeurs*) à résoudre des problèmes écologiques ».

- Les particularités de notre problématique nous amènent à modifier les deux variables antécédentes d'origine « bénéfiques découlant de la relation » et « coûts découlant de l'abandon potentiel de la relation ». Ainsi, (a) notre positionnement dans la perspective des constructeurs jouant un rôle actif en tant que leader et (b) la situation à la fois obligatoire et déficitaire du recyclage empêchant la réalisation des profits nous amènent à effectuer une synthèse des deux variables antécédentes qui deviennent ainsi « stimulus »⁽³⁾. La variable « stimulus » se rapproche de la stratégie « d'incitation - motivation » proposée par Irrgang (1989), stratégie verticale susceptible de créer une préférence (chez les détaillants) par rapport à une relation alternative assurant la distribution inversée. Nous proposons le niveau de qualité logistique, « incitation non-monnaire » selon la nomenclature d'Irrgang (1989), comme élément central de stimulus pour les détaillants⁽⁴⁾.

Notre travail développe un modèle théorique concernant une nouvelle problématique en distribution. Nous proposons une stratégie verticale d'incitation - motivation fondée sur la confiance plutôt que sur le pouvoir. Nous opérationnalisons et testons le modèle pour la dyade constructeurs <> détaillants au sein du secteur bureautique-informatique, dans une enquête par entretiens personnels.

Bernd PHILPP

Doctorant au Cret-Log, Aix-Marseille

Notes

1. Cf. Filser (2000, p. 55).
2. Nous parlons « des constructeurs » au pluriel, parce que nous les considérons comme une entité relativement homogène. En effet, nous ne remettons pas en question la nécessité d'une coopération horizontale, entre constructeurs au sein des canaux de distribution inversée. Les observations sur le terrain nous montrent que ce sont l'efficacité économique et écologique d'une approche multimarques qui l'emportent sur l'éventuel écoprofilage d'une approche distincte monomarque qui de ce fait s'avère non-viable.
3. Dont l'intitulé s'inspire du modèle « stimulus – organisme – réaction » (cf. Göpfert et Wehberg 1995 qui se basent sur Meffert 1992 ; théorie de comportement de l'acheteur) qui a enrichi l'appropriation du modèle de recherche retenu.
4. L'incitation consiste à offrir, dans le cadre d'un concept de recyclage proposé par les constructeurs, aux détaillants un service gratuit d'enlèvement des produits en fin de vie (transport des produits en fin de vie du détaillant au recycleur).

On pourra consulter la bibliographie de cette synthèse sur
<http://www.soleurope.org/france/bernd-biblio.htm>

Octobre 2004 - Turquie XIX^e congrès international de Logistique

Nous serons les hôtes de nos collègues du district SOLE en Turquie pour la tenue du XIX^e congrès international de Logistique en octobre 2004. Dates exactes et lieux précis, peut-être dans la vieille ville d'Istanbul près de Sainte Sophie et du palais Topkapi, seront arrêtés prochainement.

Les informations sont tenues à jour à :

<http://www.soleurope.org/ilc2004>.

Des ateliers et une exposition sont prévus, et pour les membres de Soleurope, leur assemblée générale.