

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'enseignement supérieur  
et de la recherche scientifique

Université du 08 mai 45, Guelma  
Faculté des sciences économiques et commerciales  
et sciences de gestion  
Département des sciences de gestion



**Mémoire présenté pour l'obtention  
du diplôme de Master en sciences de gestion  
Option: Entreprenariat et développement international**

**Thème**

**La prestation logistique et PME Algérienne:  
Opportunité entrepreneuriale  
Enquête du terrain auprès des PME Bônoises**

Réalisé par :  
**NADJI Anis**

Sous la direction de :  
**Mr BENKIRAT Abdelaaziz**

Année universitaire 2013-2014

# Remerciements

*J'aimerais remercier en premier lieu mes parents pour m'avoir donné l'opportunité et l'envie d'accomplir plus de choses que je ne m'en pensais capable.*

*Je voudrais également remercier mon tuteur de mémoire Mr. BENKIRAT Abdelaziz pour ses conseils, pour m'avoir accordé le temps et l'écoute dont j'avais besoin.*

*Egalement j'adresse tout mes remerciements aux enseignants du Master EDI.*

*Je voudrais tout spécialement remercier mes amis Ramzi, Waheb, Brahim pour m'avoir orienté dans mes recherches ou dans mes idées. Cette période n'a pas été facile et ils ont été le soutien dont j'avais besoin.*

*Finalement, je souhaiterais remercier Nadjib pour m'avoir motivé et distrait pendant cette période de tensions et de stress.*

## **SOMMAIRE**

INTRODUCTION GENERALE .....	01
CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE.....	04
SECTION 01 : Historique et évolution de la logistique.....	04
1.1 Historique :.....	04
1.2 Évolution de la logistique :.....	06
SECTION 02 : La logistique: objectifs et enjeux.....	09
2.1 Définitions de la logistique et la Supply Chain :.....	09
2.2 Les objectifs de la logistique :.....	15
2.3 Les enjeux de la logistique :.....	17
SECTION 03: Les fonctions de la logistique.....	19
3.1 La gestion de stock :.....	19
3.2 La fonction d'approvisionnement :.....	21
3.3 Le transport :.....	23
3.4 La gestion des entrepôts :.....	28
3.5 Emballage et manutention :.....	31
3.6 Le système d'information logistique :.....	34
CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME.....	36
SECTION 01: Les enjeux de la logistique dans les PME.....	36
1.1 La logistique dans les PME :.....	36
1.2 Les freins à la performance logistique des PME :.....	38
SECTION 02: Les solutions logistiques pour les PME.....	42
2.1 La logistique collaborative :.....	42
2.2 Externalisation et sous-traitance logistique :.....	46
SECTION 03: Les prestataires logistique.....	60
3.1 Evolution des prestations logistiques :.....	60
3.2 Définition du prestataire logistique :.....	61

3.3 Le rôle des prestataires en logistique :.....	61
3.4 Les types des prestataires logistiques :.....	62
CHAPITRE 03 : Enquête du terrain sur la prestation logistique.....	64
auprès des PME Bônoises	
INTRODUCTION :.....	64
SECTION 01: Méthodologie, L'échantillon et questionnaire d'étude.....	65
1.1. Méthodologie de recherche:.....	65
1.2. L'échantillon d'étude:.....	65
1.3. Le questionnaire:.....	65
SECTION 02: Les hypothèses, Les objectifs et Calendrier de l'enquête.....	66
2.1. Les hypothèses de l'enquête:.....	66
2.2. Les objectifs de l'enquête:.....	66
2.3. Calendrier de l'enquête:.....	66
SECTION 03 : Description de l'échantillon, Résultats et analyse de l'enquête:.....	67
3.1. Description générale de l'échantillon :.....	67
3.2. Résultats et analyses :.....	70
Conclusion et teste des hypothèses :.....	81
Conclusion générale :.....	82



## Introduction générale

Durant ces dernières années, la mondialisation a rendu les clients de plus en plus exigeants en termes de taux de service, de réactivité et de flexibilité. Cette augmentation du niveau d'exigence se reflète notamment par la nécessité d'une logique performante que se généralise dans la plupart des entreprises. La crise économique qui frappe le marché depuis fin 2008 pousse les entreprises à optimiser leurs organisations et à réduire au maximum leurs coûts afin d'atteindre ces objectifs.

Les PME sont particulièrement impactées par toutes ces évolutions et il leur est de plus en plus difficile d'assurer seules leur développement dans ce contexte. Leur avantage concurrentiel ne se fait plus uniquement sur le produit qu'elles proposent mais sur leur capacité à maîtriser leur chaîne logistique par la livraison de leurs produits dans les meilleures conditions de coût, qualité, délai.

Pour faire face à ce qu'elles ne peuvent plus assurer seules, certaines entreprises décident de se regrouper afin de mettre en commun des ressources de leur Supply Chain. Ces pratiques de logistique mutualisées sont relativement récentes.

Bien souvent, la situation des PME en matière de logistique est problématique... Faisant le lien entre l'offre et la demande, la logistique offre plusieurs leviers de croissance, de réduction des coûts et de mutualisation des ressources. Jusqu'alors méconnus par les PME, les leviers logistiques sont néanmoins promis à un bel avenir si tant est que les entreprises apprennent à les utiliser dans le cadre de stratégies globales Supply Chain. La stratégie des entreprises est souvent guidée par la recherche de différenciation par la qualité et/ou le service client par rapport à la concurrence.

Ce positionnement axé sur la création de valeur accentue le besoin de disposer d'une logistique performante. Les activités d'entreposage et de préparation de commandes sont souvent externalisées à 50%, et le transport à 90%, ce qui montre un fort ancrage dans le cœur de métier. Quant aux pratiques de collaboration logistique, celles-ci sont encore marginales voire méconnues dans les PME.

De nombreuses PME sont confrontées à l'augmentation de leurs coûts logistiques. Dans certains cas, le coût logistique dépasse même le coût de fabrication ! Ce constat, accentué par le flux tendu, est le reflet d'un manque de maîtrise de la logistique ayant pour conséquence de faire chuter la compétitivité des produits, de brider le commerce et d'alourdir le bilan Carbone.

Alors que les grandes entreprises ont fait de la logistique un levier stratégique de croissance et de productivité, la plupart des PME accusent un retard de 10 ans dans la mise en œuvre des bonnes pratiques. La raison est que cette fonction essentielle est méconnue des PME. Elle est en grande partie sous-exploitée et réduite le plus souvent aux seuls moyens d'entreposage et de transport. Or la logistique est d'abord une question de pilotage et d'optimisation des flux.

En Algérie, la logistique est très peu développée et dominée par des opérateurs locaux, la logistique moderne externalisée n'est encore que très peu présente en Algérie, manque de compétences logistiques et l'esprit dans le quasi totalité des entreprises Algériennes, et absence de la logistique coopérer.

Tout ces problèmes aboutir à le manque de maîtrise de la logistique de PME Algériennes.

## **La problématique**

Cette recherche tente d'expliquer des pratiques de la logistique dans les PME Algériennes, analyser et diagnostiquer le marché de la logistique et l'opportunité d'affaire dans ce domaine (création des prestataires logistiques), il est donc la question principale de notre recherche:

**Est ce que la prestation logistique est une opportunité entrepreneuriale pour les PME Algériennes, notamment Bônoise?**

## **Sous- problématiques**

1. Quelles sont les pratiques organisationnelles et stratégiques de la logistique des PME Bônoise?
2. Est que les PME Bônoise prennent l'aspect environnementale dans les activités logistiques?
3. Quelle est le processus d'externalisation chez les entreprises enquêtées?
4. Quel est le niveau de la qualité des prestations externalisées actuelle?
5. Quelles sont les principales problématiques et obstacles freinant la logistique dans les PME?

## **Hypothèses de recherche**

1. Gestion organisationnelle et stratégique de la logistique méconnue dans les PME Bônoises.

2. Les PME Bônoise ne prennent pas l'aspect environnementale dans les activités logistiques?
3. Le transport le plus activité externalisé par port les autres activités logistiques (entreposage, système d'information logistique, ....) ;
4. Le niveau de la qualité des prestations externalisées actuelle est faible ;
5. Manque des prestataires logistiques est principale problématique freine la logistique dans les PME.

## **Les objectifs**

L'objectif principal de notre étude:

- Identifier l'opportunité entrepreneuriale de la prestation logistique en Algérie, et adaptés à cette typologie d'entreprise (PME) en particulier.

### Objectifs de l'enquête

- Mesurer la représentativité de la logistique dans les PME;
- Présenter un panorama sur les performances actuelles et les attentes logistiques des PME.
- Eclairer les chefs d'entreprises sur les enjeux stratégiques de la fonction logistique ;
- Améliorer la connaissance des entreprises en ayant une approche nouvelle sur le sujet de la logistique.



## Introduction générale

Durant ces dernières années, la mondialisation a rendu les clients de plus en plus exigeants en termes de taux de service, de réactivité et de flexibilité. Cette augmentation du niveau d'exigence se reflète notamment par la nécessité d'une logique performante que se généralise dans la plupart des entreprises. La crise économique qui frappe le marché depuis fin 2008 pousse les entreprises à optimiser leurs organisations et à réduire au maximum leurs coûts afin d'atteindre ces objectifs.

Les PME sont particulièrement impactées par toutes ces évolutions et il leur est de plus en plus difficile d'assurer seules leur développement dans ce contexte. Leur avantage concurrentiel ne se fait plus uniquement sur le produit qu'elles proposent mais sur leur capacité à maîtriser leur chaîne logistique par la livraison de leurs produits dans les meilleures conditions de coût, qualité, délai.

Pour faire face à ce qu'elles ne peuvent plus assurer seules, certaines entreprises décident de se regrouper afin de mettre en commun des ressources de leur Supply Chain. Ces pratiques de logistique mutualisées sont relativement récentes.

Bien souvent, la situation des PME en matière de logistique est problématique... Faisant le lien entre l'offre et la demande, la logistique offre plusieurs leviers de croissance, de réduction des coûts et de mutualisation des ressources. Jusqu'alors méconnus par les PME, les leviers logistiques sont néanmoins promis à un bel avenir si tant est que les entreprises apprennent à les utiliser dans le cadre de stratégies globales Supply Chain. La stratégie des entreprises est souvent guidée par la recherche de différenciation par la qualité et/ou le service client par rapport à la concurrence.

Ce positionnement axé sur la création de valeur accentue le besoin de disposer d'une logistique performante. Les activités d'entreposage et de préparation de commandes sont souvent externalisées à 50%, et le transport à 90%, ce qui montre un fort ancrage dans le cœur de métier. Quant aux pratiques de collaboration logistique, celles-ci sont encore marginales voire méconnues dans les PME.

De nombreuses PME sont confrontées à l'augmentation de leurs coûts logistiques. Dans certains cas, le coût logistique dépasse même le coût de fabrication ! Ce constat, accentué par le flux tendu, est le reflet d'un manque de maîtrise de la logistique ayant pour conséquence de faire chuter la compétitivité des produits, de brider le commerce et d'alourdir le bilan Carbone.

Alors que les grandes entreprises ont fait de la logistique un levier stratégique de croissance et de productivité, la plupart des PME accusent un retard de 10 ans dans la mise en

œuvre des bonnes pratiques. La raison est que cette fonction essentielle est méconnue des PME. Elle est en grande partie sous-exploitée et réduite le plus souvent aux seuls moyens d'entreposage et de transport. Or la logistique est d'abord une question de pilotage et d'optimisation des flux.

En Algérie, la logistique est très peu développée et dominée par des opérateurs locaux, la logistique moderne externalisée n'est encore que très peu présente en Algérie, manque de compétences logistiques et l'esprit dans le quasi totalité des entreprises Algériennes, et absence de la logistique coopérer.

Tout ces problèmes aboutir à le manque de maîtrise de la logistique de PME Algériennes.

## **La problématique**

Cette recherche tente d'expliquer des pratiques de la logistique dans les PME Algériennes, analyser et diagnostiquer le marché de la logistique et l'opportunité d'affaire dans ce domaine (création des prestataires logistiques), il est donc la question principale de notre recherche:

**Est ce que la prestation logistique est une opportunité entrepreneuriale pour les PME Algériennes, notamment Bônoise?**

## **Sous- problématiques**

1. Quelles sont les pratiques organisationnelles et stratégiques de la logistique des PME Bônoise?
2. Est que les PME Bônoise prennent l'aspect environnementale dans les activités logistiques?
3. Quelle est le processus d'externalisation chez les entreprises enquêtées?
4. Quel est le niveau de la qualité des prestations externalisées actuelle?
5. Quelles sont les principales problématiques et obstacles freinant la logistique dans les PME?

## **Hypothèses de recherche**

1. Gestion organisationnelle et stratégique de la logistique méconnue dans les PME Bônoises.
2. Les PME Bônoise ne prennent pas l'aspect environnementale dans les activités logistiques?
3. Le transport le plus activité externalisé par port les autres activités logistiques (entreposage, système d'information logistique, ....) ;

4. Le niveau de la qualité des prestations externalisées actuelle est faible ;
5. Manque des prestataires logistiques est principale problématique freine la logistique dans les PME.

## **Les objectifs**

L'objectif principal de notre étude:

- Identifier l'opportunité entrepreneuriale de la prestation logistique en Algérie, et adaptés à cette typologie d'entreprise (PME) en particulier.

### Objectifs de l'enquête

- Mesurer la représentativité de la logistique dans les PME;
- Présenter un panorama sur les performances actuelles et les attentes logistiques des PME.
- Eclairer les chefs d'entreprises sur les enjeux stratégiques de la fonction logistique ;
- Améliorer la connaissance des entreprises en ayant une approche nouvelle sur le sujet de la logistique.

# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

---

## SECTION 1 : Historique et évolution de la logistique

### 1.1 Historique

La naissance réelle de la logistique moderne est due aux opérations de guerre napoléoniennes. Napoléon qui a créé un véritable encadrement de l'approvisionnement en vivres et munitions. La première grande opération logistique du 20<sup>ème</sup> siècle est l'opération du débarquement de Normandie du 6 juin 1944, opération Overlord. Le concept a rapidement évolué d'abord aux Etats-Unis puis en Europe par des sauts qualitatifs.<sup>1</sup>

#### 1.1.1 La période de la seconde guerre mondiale

##### A. Durant la seconde guerre mondiale

Les États-Unis sont les précurseurs en matière de logistique. On peut considérer que le débarquement de Normandie avec l'opération Overlord marque le début de la logistique moderne. On y retrouve d'ailleurs très clairement l'origine militaire du terme logistique qui signifiait alors « intendance ». C'est à la fin de la seconde guerre mondiale, que le concept va se propager à l'univers de la gestion.

##### B. Au lendemain de la seconde guerre mondiale

Ainsi, c'est dès la fin de la seconde guerre mondiale que la logistique développe. A cette époque, elle revêt alors une dimension strictement opérationnelle. En d'autres termes cela signifie qu'elle se limite à la mise en disposition de moyens humains et matériels en vue d'assurer un soutien efficace à la vente puis à la production, il s'agit aussi de gérer au mieux les maillons élémentaires de la chaîne logistique: stockage, transport et distribution. Ces maillons élémentaires sont autrement dit une succession d'opérations et de techniques relatives au traitement des flux de matières et de marchandises, depuis leur source d'approvisionnement (amont) vers leur point de consommation (aval).

#### 1.1.2 Le temps des premières doctrines logistiques (1950 – 1970)

Avec le développement du marketing, les années 1950 marquent un tournant avec l'apparition des premières doctrines logistiques.

Ainsi, «**l'approche systémique**» se développe. En effet les firmes manufacturières réalisent que les opérations élémentaires sont intégrées au sein d'un même système. Elles remarquent que chaque action ou décision portée sur une des opérations du système va avoir des répercussions sur les plateformes d'une ou plusieurs autres opérations de ce même système. Face à ce constat est également née l'approche en termes de coût global. Le principe en est le

---

<sup>1</sup> Alcaraz Agnès et autres, **La supply chain, outil stratégique pour les entreprises**, mémoire de fin d'études, Lille France, 2004-2005, p7.

# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

---

suivant, il apparaît essentiel de minimiser les dépenses totales relatives à l'ensemble des activités d'un même système, plutôt que de réduire les dépenses de chaque activité prise indépendamment. Aussi, il faut s'interroger sur l'augmentation des frais liés à certaines activités s'ils permettent une réduction proportionnelle plus forte d'une ou plusieurs autre(s) activité(s) du système.

Au concept de coût global succède celui de profit global. Alors que l'approche en termes de coût global ne cherche qu'à limiter les coûts au sein d'un système, l'approche en termes de profit global va y ajouter un élément: le service à la clientèle. En effet, avec le développement du marketing, cet élément s'avère nécessaire dans un contexte de marché où le niveau de service à la clientèle permet d'augmenter le profit.

En d'autres termes, les décisions logistiques doivent non seulement tenir compte des coûts mais aussi des niveaux de services induits pour augmenter le profit de l'entreprise ainsi que celui de ses partenaires amont et aval.

On peut considérer qu'à partir des années 70, les principaux composants de la logistique moderne sont en place. D'autres éléments tels les systèmes d'information viendront enrichir la chaîne logistique en permettant la gestion des flux de l'aval vers l'amont c'est-à-dire que la demande client conditionne la source d'approvisionnement.

## 1.1.2 La période entre 1970 et 1980

C'est vers le début des années 60 que la logistique a commencé à se développer.<sup>1</sup>

### A. Développement rapide du concept logistique (1970-1975)

Au début des années 70, les entreprises françaises prennent conscience de l'importance de la logistique. Des organismes spécialisés se mettent par conséquent en place (ASLOG pour le regroupement de professionnels, CERLIC pour la recherche et le conseil pour les entreprises ou CESTRAL pour la formation continue de l'encadrement). La logistique devient un concept reconnu au sein de l'industrie. Ce développement a été rapide jusqu'en 1972.

### B. Remise en cause de la logistique (1975-1980)

À partir de 1975, on note un ralentissement de la logistique voire même une régression. L'application trop rapide de modèles directement importés des États-Unis échoue. Le manque d'intérêt des chefs d'entreprise français pour la fonction logistique se fait très vite sentir.

Le principal reproche porté à cette fonction est qu'elle manque de souplesse et que l'adaptabilité à un marché en crise s'avère donc douteuse.

---

<sup>1</sup> Gille PACHE, Thierry SAUVAGE, **logistique: enjeux stratégiques**, Vuibert 3<sup>ème</sup> édition, France, 2004, p 15.

# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

---

## 1.1.3 Depuis 1980 jusqu'à aujourd'hui

### A. Regain d'intérêt pour la logistique considérée comme outil stratégique

C'est au début des années 80 que le développement de la logistique se confirme enfin réellement. Ce sont les entreprises agro-alimentaires qui vont en premier lieu faire confiance à la logistique. Conscientes de la faible valeur ajoutée de leurs produits, elles cherchent un moyen de gagner compétitivité. La solution pour ces entreprises va être d'agir sur leurs coûts de distribution physique.

Par la suite, la logistique va gagner les autres secteurs: la grande consommation puis, l'ensemble de l'industrie et du commerce intégré et associé. Il s'agit ici de répondre avec la logistique, à un double objectif: la réduction des coûts logistiques et l'amélioration de la qualité de service. Dès lors, la logistique devient pour les entreprises un outil stratégique permettant de gagner en compétitivité et de conforter leur position dans un contexte de concurrence exacerbée.

Depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, nous avons vu, le concept de la logistique n'a cessé de mûrir. De manière succincte, nous pouvons dans un premier définir la logistique d'aujourd'hui comme étant un système puisqu'il regroupe des tâches à l'origine isolées. Il est préférable d'intégrer ces tâches dans un système plutôt que de les prendre isolément.

La logistique répond a une logique de coordination de la demande et de l'offre, et ce, dans les meilleures conditions de cout et de qualité de service.

## 1.2 Évolution de la logistique

Jusqu'à maintenant, plusieurs schémas ont été développés pour expliquer l'évolution du Marché. Ces évolutions sont à l'origine des différentes philosophies (Total Quality Management, Computer Integrated Manufacturing, Juste à Temps, etc.).

Concernant la logistique, il semble qu'on ait besoin d'un complément d'analyse pour mieux cerner les effets de cette évolution du marché sur la logistique, ce qui est nécessaire pour mieux comprendre le concept de logistique. Cette analyse fait ressortir trois grandes périodes que nous appelons période de «logistique séparée», de « logistique intégrée » et de «logistique coopérée».<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Akbari Jokar et autres, **L'EVOLUTION DU CONCEPT DE LOGISTIQUE**, RIRL 2000 Les Troisièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique Trois-Rivières, Laboratoire GILCO, Ecole Nationale Supérieure de Génie Industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble, Grenoble, France, 9, 10 et 11 mai 2000, PP 3-4-5

# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

---

## 1.2.1 Période de logistique séparée (avant 1975)

C'est la période où la demande était supérieure à l'offre. Les clients avaient donc peu d'influence sur les producteurs. Le souci principal du producteur était la production. Les produits étant attendus par les clients, le producteur n'avait pas de motif pour raccourcir ses délais de livraison, améliorer la qualité ou aller au devant des nouveaux besoins. Chaque service (conception, production, distribution, etc.) de l'entreprise travaillait indépendamment des autres. Pour augmenter le profit, le responsable de chaque sous partie de la chaîne logistique (approvisionnement, production, distribution) essayait de diminuer les coûts de son service, sans s'occuper des répercussions de ses décisions sur l'ensemble des activités de l'entreprise. On avait donc une suite d'optimisations locales, et non une recherche d'optimisation globale.

## 1.2.2 Période de logistique intégrée (1975 - 1990)

Dans cette période, l'apparition de nombreuses entreprises pour un même segment de marché, accroît l'offre et exacerbe la concurrence et la compétition entre elles. Pour garder les clients, il faut augmenter la qualité des produits (présence de la philosophie T.Q.M.), arriver à produire en petites séries, mais avec une grande diversité (présence de la technologie F.M.S.), tout en gardant des coûts compétitifs. Un des moyens pour diminuer le coût global des produits était de diminuer les coûts de stockage (une des raisons de la philosophie du J.A.T.).

Dans cette période, le client devient "Le roi" pour le producteur. Pour augmenter le niveau de satisfaction du client, tous les services (conception, production, distribution, etc.) doivent collaborer et échanger des données techniques (présence de technologie de C.I.M.).

Pour diminuer les coûts logistiques (afin de satisfaire le client), les responsables des services logistiques essayaient de profiter de cet environnement d'intégration des données pour diminuer au maximum les coûts logistiques. Ceci a conduit, par exemple, à développer des modèles mathématiques pour déterminer les quantités à produire, en tenant compte des contraintes à la fois des sites de production et des centres de stockage/distribution. On avait donc une optimisation globale dans le cadre de l'entreprise et non une suite d'optimisations locales.

## 1.2.3 Période de logistique coopérée (Les années 90)

Nous entrons dans la période où la capacité globale de production (l'offre potentielle) est supérieure à la demande, d'où une compétition plus forte qu'avant. De leur côté, les clients adoptent des comportements de consommation difficiles à prévoir. En conséquence, l'incertitude sur la demande est une caractéristique importante du marché.

Pour rester sur le marché il faut que:

# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

- L'entreprise trouve de nouveaux marchés;
- La qualité des produits soit plus élevée qu'avant;
- Le coût des produits soit plus faible qu'avant.

Et, ce qui est le plus important pour coller à la demande, il faut que le temps de réponse aux évolutions du marché soit de plus en plus court. A cause de la forte compétition et de la diminution du cycle de vie des produits, les entreprises doivent produire en faible quantité et livrer dans un délai généralement inférieur au cycle de fabrication. En fait les deux zéros, «zéro défaut »et «zéro stock », sont suivis par un autre objectif : « zéro temps de réponse ».

La figure 01 compare les caractéristiques de logistique dans trois périodes.

**Tableau 1: Les caractéristiques de logistique dans trois périodes**

PERIODE	LOGISTIQUE SEPARÉE	LOGISTIQUE INTEGREE	LOGISTIQUE COOPEREE
Les années	Avant 1975	1975-1990	Les années 1990
Priorité de directeur du système logistique	Diminuer le coût logistique	Diminuer le coût logistique	Diminuer le coût logistique et le temps de réponse
Approche de management	Séparée	Intégrée	Coopérée
Coopération entre les membres de la chaîne logistique	Aucune	Un peu	Beaucoup
Nombre de fournisseurs	Grand	Grand	Petit pour coopération
Intégration des données des stades logistique	Aucune	Beaucoup	Beaucoup
Durée des relations entre membres de chaîne logistique	Court	Court	Long
Besoin d'un responsable de la chaîne logistique	Non	Non	Oui
Vitesse de flux du produit (de l'approvisionnement jusqu'à la distribution)	perturbé par les stockages	Rapide en éliminant les stocks	Rapide par la coopération des membres de la chaîne logistique
Réseaux informatiques	Séparés	Intégrés (ex: CIM) Computer Integrated Manufacturing	Coopérés (ex: EDI) Echange des données Informatisé

**Source:** Akbari Jokar et autres, **L'évolution du concept de Logistique**, RIRL 2000 Les Troisièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique Trois-Rivières, Laboratoire GILCO, Ecole Nationale Supérieure de Génie Industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble, Grenoble, France, 9, 10 et 11 mai 2000, P 7



# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

---

## Section 02 : La logistique: objectifs et enjeux

### 2.1 Définitions de la logistique et la Supply Chain

#### 2.1.1 Définitions de la logistique

La logistique est une fonction transversale de l'entreprise. Elle vient du secteur militaire avec la gestion nécessaire des mouvements massifs des troupes et de leur matériel. Les industriels ont compris, dès le 19<sup>ème</sup> siècle, l'utilisation de cette fonction puisqu'elle coordonne et harmonise l'organisation des différents services; avec le temps, ses outils ont fortement évolué.

Pour bien définir la logistique, nous avons retenu 06 définitions qui nous paraissent les plus importantes depuis 1948.<sup>1</sup>

#### - Définition 01: Par l'association Américaine du marketing en 1948

Cette définition, qui date de 1948, a été faite par le comité des définitions de l'American Marketing Association: « *La logistique concerne le mouvement et la manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation* ».

Comme on peut le constater dans cette définition, la logistique ne concerne que les activités physiques dans la phase de distribution.

#### - Définition 02 : Par National Council of Physical Distribution Management

En 1962 le NCPDM \* (National Council of Physical Distribution Management) a proposé cette définition pour la logistique: « *Terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre d'activités nécessaires pour obtenir un mouvement efficient de produits finis depuis la sortie des chaînes de fabrication jusqu'au consommateur, et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières depuis leurs fournisseurs jusqu'au début des chaînes de fabrication. Ces activités incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage, le contrôle des stocks, le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts, le traitement des commandes, les prévisions de marché et le service offert aux clients* ».<sup>2</sup>

Par rapport à la définition précédente, en plus de l'élargissement des tâches physiques, elle contient les prévisions de marché, le service offert aux clients et le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts qui est une décision stratégique.

---

<sup>1</sup> <http://www.acharkaoui.com/wp-content/uploads/2008/07/logistique-travers-definitions1.pdf>

\* **National Council of Physical Distribution Management**, Son siège est à Chicago. Il a été créé en 1962. En 1986, son nom a changé pour Council of Logistics Management (CLM).

<sup>2</sup> Salah Eddine Merzouk, **Problème de dimensionnement de lots et de livraison : application au cas d'une chaîne logistique**, Thèse de doctorat, Automatique et informatique, université de Technologie, Franche-Comté, France 2007, P 9.

# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

---

En 1972 le NCPDM a proposé une autre définition pour le concept de logistique: *«Terme décrivant l'intégration de deux (ou plus) activités dans le but de planifier, mettre en œuvre et contrôler un flux efficient de matières premières, produits semi finis et produits finis, de leur point d'origine au point de consommation. Ces activités peuvent inclure, sans que la liste ne soit limitative, le type de service offert aux clients, la prévision de la demande, les communications liées à la distribution, le contrôle des stocks, la manutention des matériaux, le traitement des commandes, le service après vente et des pièces détachées, le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts, les achats, l'emballage, le traitement des marchandises retournées, la négociation ou la réutilisation des éléments récupérables ou mis à la ferraille, l'organisation de transports et le transport effectif des marchandises ainsi que l'entreposage et le stockage».*

Dans cette définition on peut constater clairement la prise en compte de l'aspect de management (planification et contrôle). En plus elle englobe la phase d'approvisionnement et de recyclage dans la logistique.

## **- Définition 03: Par Breuzard**

La logistique comme suit: *«l'ensemble des méthodes et moyens qui permettent d'apporter un bon produit (ou un service) a un client en temps voulu, en qualité voulu et au lieu voulu au moindre coût».*<sup>1</sup>

L'enjeu pour le responsable de l'organisation est donc de satisfaire les attentes et besoins du client tout en optimisant les couts générés par les flux d'information et les flux physiques (notamment les produits).

## **- Définition 04: AFNOR norme X 50-600**

Cette définition est très similaire a la précédente, elle a été proposée par l'Association Française de Normalisation (AFNOR) norme X 50-600: *« la logistique est une fonction dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés aux meilleurs conditions économique pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé ».*<sup>2</sup>

## **- Définition 05 : The Logistics Institute**

The Logistics Institute (TLI) définit la logistique comme suit: *« La logistique est une collection de fonctions relatives aux flux de marchandises, d'informations et de paiement entre fournisseurs et clients depuis l'acquisition des matières premières jusqu'au recyclage ou à la mise au rebut des produits finis».*<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Breuzard J.P, Fromentin D, **Gestion pratique de la chaine logistique : une version globale de management et de progrès**, 1ere édition, édition démos, 2004, p 26

<sup>2</sup> <http://www.agrojob.com/dictionnaire/definition-logistique-2790.html>

<sup>3</sup> Akbari Jokar, et autres, Ob.cit, p 10

# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

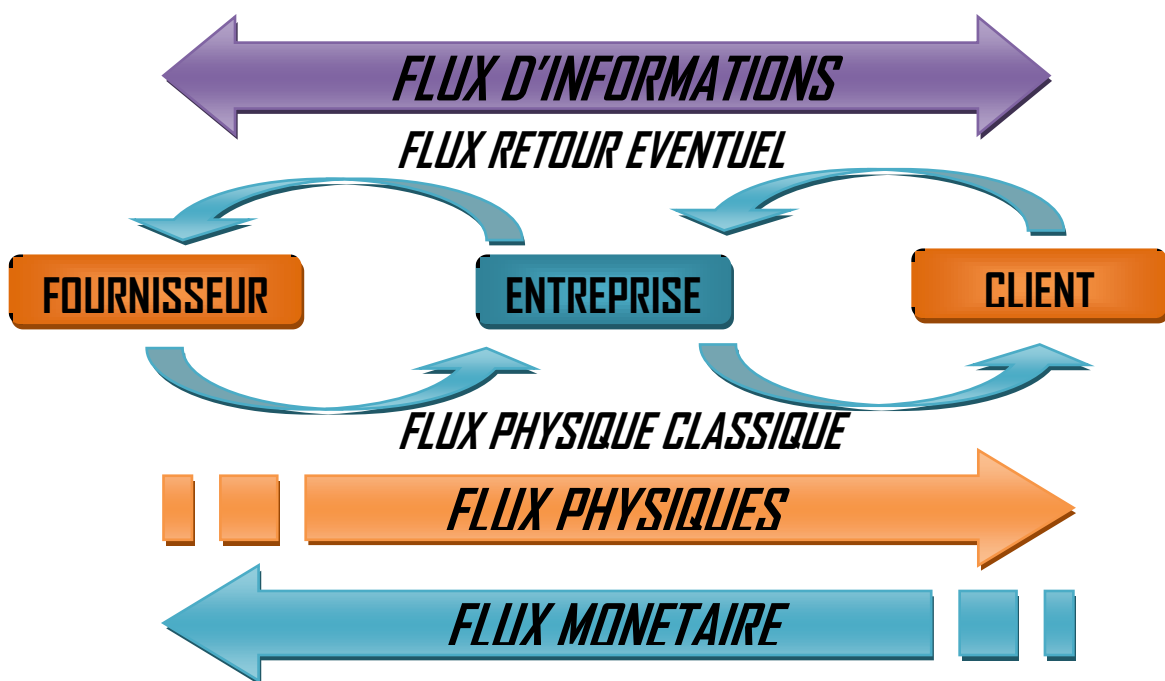
Par rapport à d'autres définitions, TLI insiste clairement sur les flux des informations et les flux financiers.

## - Définition 06: ASLOG

L'Association des Logisticiens d'entreprise (ASLOG<sup>\*</sup>) a défini la logistique comme étant « l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits telle que: localisation des usines et entrepôt, approvisionnement, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transports et tournées de livraison»<sup>1</sup>.

Cette définition ressemble à la définition du NCPDM (1972), mais elle ne couvre pas le service après vente et le recyclage du produit.

**Figure 1** : La logistique comme gestion des flux



Source : Réalisé par l'étudiant

«La logistique est une collection de fonctions relatives aux flux de marchandises, d'informations et de paiement entre fournisseurs et clients depuis l'acquisition des matières premières jusqu'au recyclage ou à la mise au rebut des produits finis».

\* L'ASLOG, fondée en 1972, son siège est à Paris. En 1983 l'ASLOG est devenue l'association française des logisticiens d'entreprise

<sup>1</sup> <http://www.acharkaoui.com/la-logistique/bienvenu/>

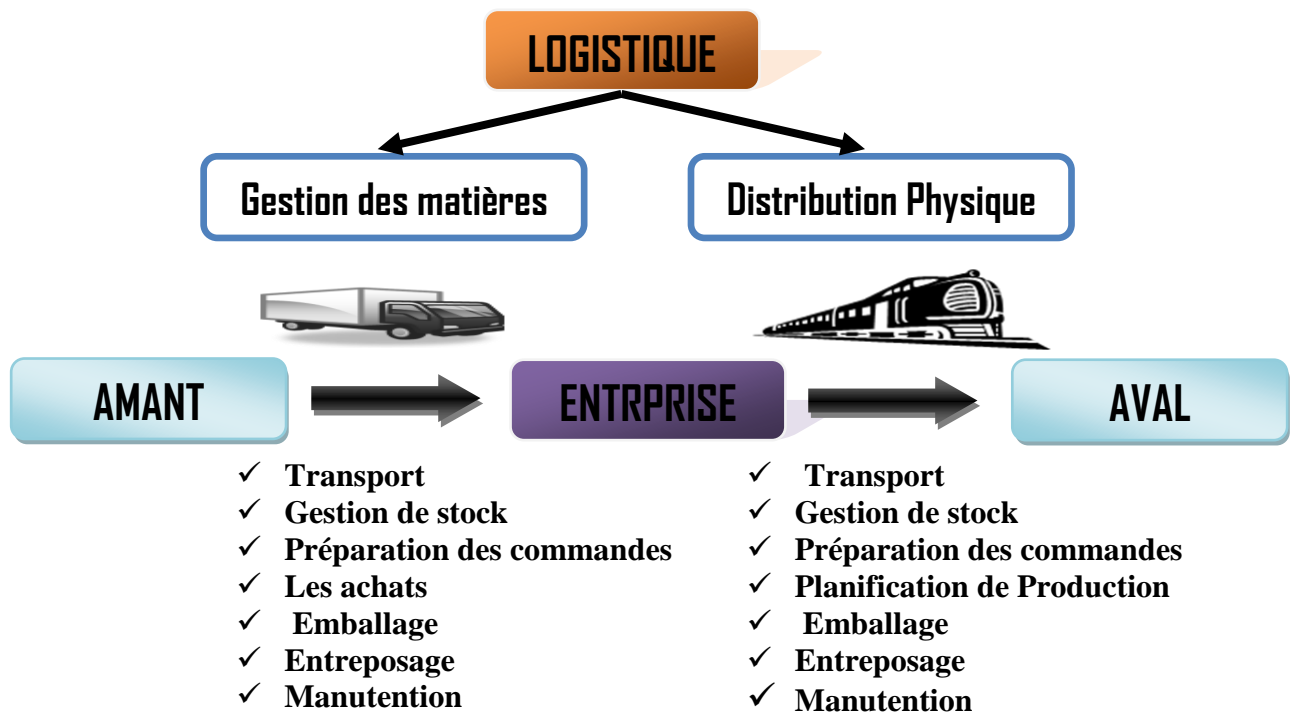
# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

La logistique est l'intégration de plusieurs activités dans le but de **Planifier**, de **mettre en œuvre** et de **contrôler** un flux efficient de matière première, produit semi finis et produit finis etc, de leur point d'origine au point de consommation.

Ces activités peuvent inclure:

- ✓ Le type de service offert aux clients
- ✓ La prévision de la demande,
- ✓ Les communications liées à la distribution
- ✓ Le contrôle des stocks
- ✓ La manutention
- ✓ Le traitement des commandes
- ✓ Le service après vente
- ✓ Le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts
- ✓ Les achats, l'emballage
- ✓ Le traitement des marchandises retournées
- ✓ L'organisation des transports
- ✓ Le stockage

Figure 2 : la logistique et ses activités



Source : Réalisé par l'étudiant

# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

---

## 2.1.2 Définitions de SC et SCM

### A. Supply Chain (SC)

#### - Définition 01

*« Une chaîne logistique est un réseau d'organisations qui contribuent aux différents processus et activités, à travers les interactions en amont et en aval, apportant une valeur ajoutée sous la forme de produits et de services pour les clients finaux. D'un point de vue conceptuel, une chaîne logistique peut être considérée comme une succession de processus d'approvisionnements, de fabrication, de distribution et de vente d'un produit, depuis le premier des fournisseurs jusqu'au client final ».*<sup>1</sup>

Une chaîne logistique est donc constituée de fournisseurs, de centres de production, d'entrepôts de stockage, de centres de distribution et de points de vente, le tout traversé par un flux physique qui transforme progressivement les matières premières et composants en produits finis. Une illustration de la chaîne logistique est donnée dans la figure suivante:

#### - Définition 02:

La supply chain correspond à un *« ensemble d'activités et d'opérations soutenant les fonctions logistiques d'approvisionnement de matières et de composants auprès d'un réseau de fournisseurs ; de transformation de ces matières et composants en produits intermédiaires ou finis ; et de distribution physique des produits aux clients »*.<sup>2</sup>

On peut également la définir comme *« l'ensemble des processus de traitement des flux physiques et des flux d'information permettant d'amener les produits depuis les lieux de production ou de fabrication jusqu'aux emplacements de vente au consommateur »*.

Ce modèle de gestion suggère que les activités et les fonctions doivent être parfaitement synchronisées afin d'offrir la meilleure qualité de service au meilleur coût. Il s'agit donc bien d'améliorer l'efficacité et la performance d'une organisation.

La définition plus courante de la SC *« un système de sous-traitants, de producteurs, de distributeurs, de détaillant et de clients entre lesquels s'échangent les flux matériels dans le sens des fournisseurs vers les clients et des flux d'information dans les deux sens »*.

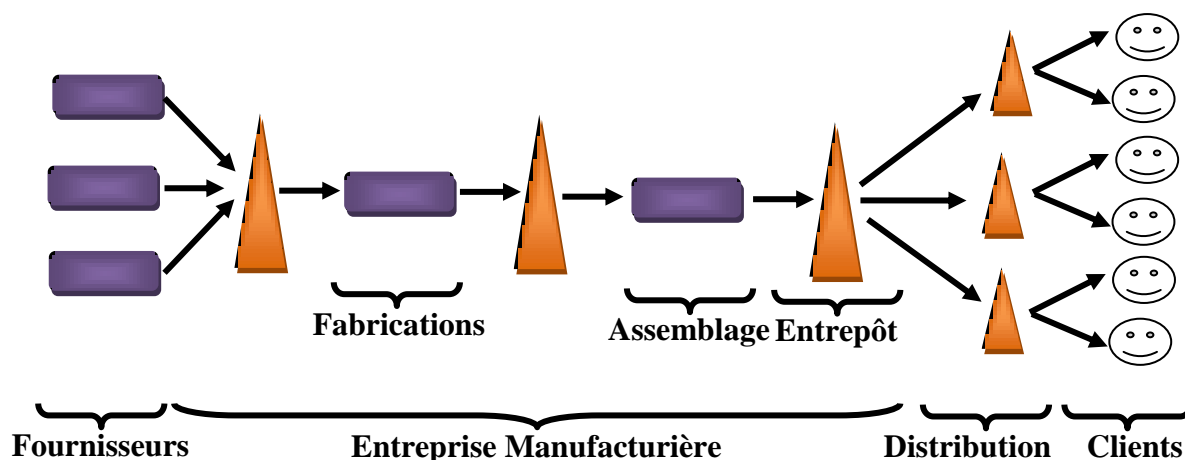
---

<sup>1</sup> Faicel hnaïen, **gestion des stocks dans des chaînes logistiques face aux aléas des délais d'approvisionnement**, thèse en doctorat, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Étienne, 2008, p 5.

<sup>2</sup> <http://lereveildubouffon.free.fr/dossiers/logistique/logistique.html>

# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

Figure 3 : Supply chain



Source : <http://lereveildubouffon.free.fr/dossiers/logistique/logistique.html>

## B. la Supply Chain Management (SCM)

Pratiquée aux Etats-Unis depuis quelques années, la Supply Chain Management (SCM) intéresse de plus en plus les entreprises confrontées à une forte concurrence, une mondialisation des marchés et une évolution rapide des nouvelles technologies informatiques.

Derrière ces pratiques, se cache un nouveau concept propre aux sciences de gestion. Une traduction littérale présenterait la Supply Chain comme une chaîne d'approvisionnement. Il serait cependant plus juste de lui substituer la notion de logistique globale.<sup>1</sup>

La gestion de la chaîne logistique [GCL] (en anglais « Supply Chain Management [SCM]») consiste à améliorer la gestion des flux qui vont du « fournisseur du fournisseur » jusqu'au « client du client ».

La gestion de la chaîne logistique c'est la Gestion des relations en amont et en aval avec les fournisseurs et les clients afin de fournir une valeur client supérieure à un coût moindre sur l'ensemble de la chaîne logistique.

SCM «la coordination systématique, stratégique des fonctions opérationnelles classiques et de leurs tactiques respectives a intérieure d'une même entreprise et entre partenaires au sein de la SC, dans le but d'améliorer la performance a long terme de chaque entreprise membre et de l'ensemble de la chaîne».

<sup>1</sup> Cours de Mr DIEMER Arnaud, **ECONOMIE D'ENTREPRISE Partie II : Les fonctions de l'entreprise - Chapitre 7 : Les fonctions d'appui à la production : approvisionnement et logistique**, Préparation: CAPET, PLP, IUFM d'Auvergne France, p 24

# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

---

## 2.2 Les objectifs de la logistique

L'objectif de la logistique est de livrer le **bon produit**, au **bon moment**, au **bon endroit** et à **moindre coût**, mais pour cela la structure doit mettre en place, en interne, des moyens fiables et évolutifs afin de satisfaire les besoins de compétitivité de l'entreprise, tout en répondant aux exigences de son marché. Il est outil de compétitivité qui a pour but d'améliorer la coordination des services de l'entreprise et de les mobiliser pour poursuivre un objectif commun: la satisfaction des clients. Dans certains secteurs d'activité, la logistique peut constituer un avantage concurrentiel.<sup>1</sup>

L'objectif de la logistique en entreprise porte à la fois sur du court terme (optimisation des flux physiques quotidiens) et sur du moyen à long terme (mise en place de plans d'actions pour optimiser les paramètres de production et de stockage), elle doit trouver son avantage concurrentiel.

En externe, elle est soumise à la mondialisation des échanges et aux organisations quasi-intégrées, par le biais de la sous-traitance entre autres, qui engendre des modifications dans la gestion des flux physiques comme celle des flux d'information. L'un ne pouvant aller sans l'autre...

Cette volonté de rationaliser les flux permet aux entreprises d'améliorer:

- leur gestion de stock, en cherchant perpétuellement à l'amoinrir grâce au calcul des coûts comme le stock minimum, le stock de sécurité, le seuil d'alerte, où encore le coût de rupture et l'identification des coûts administratifs...
- Leur compétitivité, en optimisant continuellement leur coût d'approvisionnement, leur coût de production, leur coût de distribution.
- La massification de leur flux en se concentrant, ou en livrant sur plateforme, elles aboutissent ainsi à des gains de productivité.
- Leur capacité d'adaptation grâce aux prévisions et à une bonne gestion des flux d'information, d'où l'importance de la planification qui peut être stratégique, c'est à dire à long terme, tactique en plaçant les ressources logistiques face aux objectifs annuels de l'entreprise, ou encore opérationnelle qui gère l'allocation des ressources en fonction des commandes à satisfaire.
- Les échanges entre services : en effet, la communication entre le service commercial et le service logistique est une relation à privilégier car les objectifs des deux sont similaires =>

---

<sup>1</sup> Joël SOHIER, **La logistique**, 3eme édition, édition Vuibert, France, 2003 pp 24-25

# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

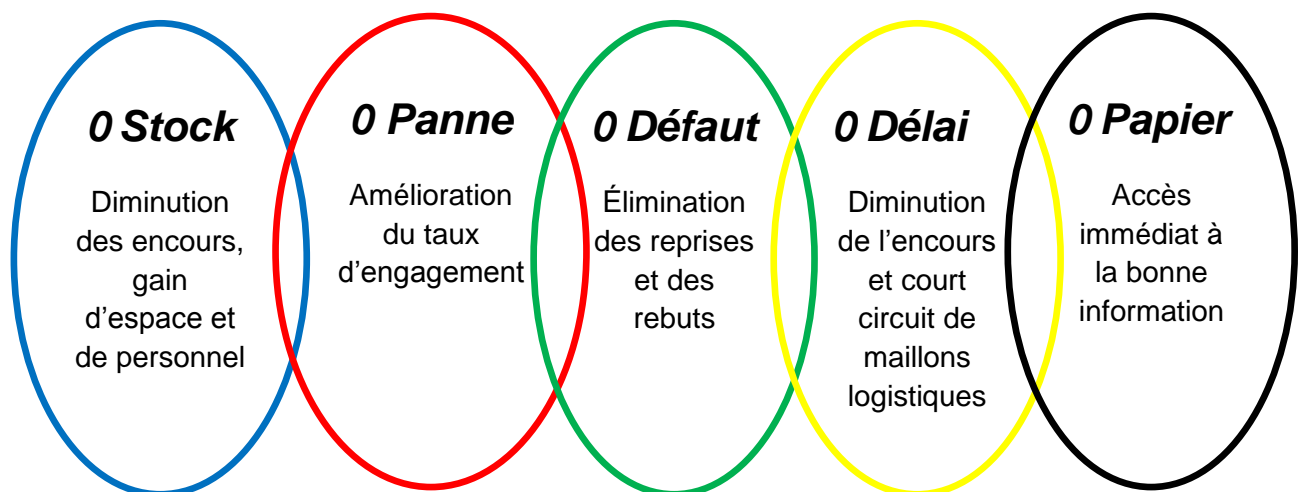
accroître les marges en répondant aux besoins des clients ; seul les moyens et le langage diffèrent.

- Les échanges interentreprises : l'externalisation, grâce à l'utilisation de la sous-traitance, favorise la flexibilité des organisations et la baisse des prix grâce aux gains réalisés par la Supply Chain.

On peut conclure les objectifs de la logistique dans les points suivants:

- ❖ Meilleure coordination des flux internes et externes;
- ❖ Suppression des gaspillages;
- ❖ Éviter les goulots d'étranglement et tout dysfonctionnement;
- ❖ Meilleur contrôle global des circuits;
- ❖ Optimisation des opérations de flux;
- ❖ Meilleure rentabilité, compétitivité;
- ❖ Satisfaction des clients;
- ❖ Réduction des coûts;
- ❖ Tendre vers les 5 zéros.

Figure 4 : Les 5 zéros



Source : Réalisé par l'étudiant

Les cinq zéros ont pour:

- Être compétitif ;
- Réduire les coûts ;
- Garantir la qualité du service.



## 2.3 Les enjeux de la logistique

La logistique constitue un enjeu de taille pour l'entreprise. La performance, et parfois même la pérennité de l'entreprise dépendent aujourd'hui de la maîtrise du processus logistique. Stratégie, croissance ou flexibilité sont directement associées à la gestion des flux, qui conditionnent les décisions et les perspectives d'évolution de l'entreprise.

De plus, la logistique constitue un enjeu primordial pour l'entreprise. Aussi, près de 90% du temps de présence d'un produit dans un site est en effet utilisé à des déplacements et du stockage. Mais cet enjeu ne se résume pas uniquement dans le cadre de l'entreprise, intéresse également son environnement local, national et international.<sup>1</sup>

### 2.3.1 Les enjeux pour l'entreprise

Au regard des enjeux, la logistique implique l'intégration de la maîtrise de la circulation des flux dans la stratégie de l'entreprise, il permet aux entreprises d'améliorer:

- **La croissance de l'entreprise:** la stratégie implique une parfaite maîtrise des problèmes logistiques (exemple de la stratégie commerciale de la Redoute: 48 H chrono).
- **La maîtrise des coûts:** grâce à une meilleure connaissance de l'ensemble des coûts du produit, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à l'après vente. Ainsi la mise en œuvre d'une logistique intégrée chez Bull a permis d'améliorer les délais de livraison, de réduire les taux d'indisponibilité tout en diminuant les coûts.
- **Les possibilités d'externalisation de l'entreprise:** l'analyse logistique permet à l'entreprise de se recentrer sur sa vocation principale en confiant à des spécialistes certaines opérations (exemple de la sous-traitance). La nouvelle donne, c'est aussi l'optimisation des flux de transports. Ainsi le chimiste Dupont a confié à une prestataire de service unique (filiale des anglais TDG et IBC) tout l'approvisionnement de ses sites de productions (contrat de plus de 10 millions d'€).
- **La normalisation des produits et des processus de gestion:** l'optimisation des flux implique l'établissement des normes (standardisation de certains composants et produits, normes de coûts...).
- **La diversification de l'entreprise:** la maîtrise de la chaîne logistique permet à l'entreprise d'élargir la gamme de ces activités. Ainsi Findus est parvenu à élargir son activité de producteur de crème glacée à celle d'industriel du surgelé (pour n'importe quel produit, viandes, poissons, plats cuisinés...) grâce à une parfaite maîtrise technologique de la chaîne du froid.

---

<sup>1</sup> <http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionachatslogistique.pdf>

# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

---

- **La flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise:** grâce à une souplesse obtenue dans la distribution amont et aval, ainsi qu'une meilleure maîtrise de la gestion des transports et du stockage.

## 2.3.2 Les enjeux pour l'environnement de l'entreprise

La logistique influence d'une part sur l'environnement local de l'entreprise c'est à dire le développement régional, infrastructure routière et ferroviaire; et d'autre part sur l'environnement national de l'entreprise (politique des transports, recherche scientifique, progrès technique).<sup>1</sup>

- **Le secteur des transports:** le développement de la logistique génère de profondes mutations et restructurations chez les différents acteurs du secteur des transports qui peuvent être conduits à modifier leurs politiques et les principes de gestion de leurs activités.

- **Le développement régional:** les entreprises, s'implantant plus volontiers dans les régions dotées d'une infrastructure logistique solide, contribuent à leur essor économique et à leur développement.

- **Les politiques économiques :** la prise en compte du rôle croissant de la logistique conduit l'état et les collectivités locales à intensifier leurs interventions :

- amélioration du réseau routier pour désenclaver et dynamiser une région défavorisée;
- mise en œuvre d'une politique de transports;
- orientation de la mutation des transports.

- **L'environnement scientifique et technique :**

- l'analyse logistique favorise en effet la généralisation de la productique, de la robotique ;
- son domaine inclut également la création et la transmission des informations nécessaires à l'optimisation de la gestion des flux ;
- le développement de la logistique est donc lié à celui de l'informatique, téléinformatique, télématique;
- la logistique constitue un élément de la politique scientifique et technique des pays industrialisés.

---

<sup>1</sup> Loïc malinge, « La logistique : nouvelle fonction de l'entreprise », cours master 1 LEA université de Lille, France, 2005/2006, p 7

# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

---

## Section 03: Les fonctions de la logistique

### 3.1 La gestion de stock

#### 3.1.1 Définitions et rôle des stocks

OSAMBO définit le stock comme étant « *Un ensemble des marchandises ou d'articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche en vue d'alimenter régulièrement les utilisateurs sans leur imposer les à coups d'une fabrication ou les délais de livraison des fournisseurs* ». <sup>1</sup>

Les stocks sont généralement entendus comme étant des réserves des biens. Ils comprennent les matières premières, les biens et traitement, les produits finis ou les diverses fournitures.

Selon les termes du Plan Comptable, le stock est constitué « par l'ensemble des biens qui interviennent dans le cycle d'exploitation de l'entreprise pour y être soit vendus en l'état ou au terme d'un processus de production à venir ou en cours, soit consommés au premier usage ». La notion de stocks regroupe donc les approvisionnements (matières premières, fournitures), les produits (intermédiaires et finis), et les marchandises achetées pour y être revendues. Plus généralement, tout stock se caractérise par un flux d'entrée, de sortie et un niveau de biens en attente.

Ainsi, la gestion des stocks devient l'ensemble des activités qui constituent à optimiser les quantités des stocks dans les entreprises des services, étant donné que les services ne sont pas aisément stockables et sont périssables. Notons que « La gestion des stocks a pour but de maintenir à un seuil acceptable le niveau des services pour lequel le stock considéré existe.

#### 3.1.2 Objectifs et Finalités des stocks

Les stocks jouent un rôle majeur dans les économies modernes. Les gestionnaires des opérations logistiques trouvent aussi dans la gestion des stocks, une occasion de plus pour minimiser les coûts des opérations de l'ensemble de l'organisation, étant donné que les stocks représentent un investissement et que de ce fait un capital est requise pour leur gestion.

De nombreuses raisons justifient l'existence des stocks de matières premières, de produits semi-finis ou finis. Il peut s'agir de: <sup>2</sup>

**- raisons économiques :** La passation de commandes importantes permet de diminuer les coûts de transport. Le stock est une protection contre les chocs de la demande qui pourraient se transmettre à la production et au transport (il permet de répondre à une demande aléatoire, saisonnière). Le stockage se fait à la carte (matières premières, produits semi-finis, finis)

---

<sup>1</sup> [www.memoireonline.com/08/09/2501/m\\_Contribution-des-couts-logistiques-du-transport-a-la-performance-du-chiffre-daffaires-dune-firme-6.html](http://www.memoireonline.com/08/09/2501/m_Contribution-des-couts-logistiques-du-transport-a-la-performance-du-chiffre-daffaires-dune-firme-6.html)

<sup>2</sup> Cours de Mr DIEMER Arnaud, Ibid., pp 12-13

# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

- **raisons financières** : La constitution de stocks permet de maintenir une certaine stabilité des cours des matières premières. Dans le cas d'une hausse des cours, l'entreprise ou l'organisme détenteur de stocks, mettra sur le marché une partie de ses réserves. Le stockage peut également être utilisé à des fins spéculatives (on emmagasine des produits en vue de les revendre plus chers).

- **raison technique** : Amélioration de la qualité des produits (vin, boissons alcoolisées en générales).

- **raison commerciale**: Le stock permet de faire face aux problèmes de délais de livraison.

## 3.1.3 Les Facteurs d'amélioration de la gestion des Stocks

Diminution du nombre de références et diminution du nombre de magasins de stockage, elle est obtenue par la chasse aux rossignols (références obsolètes) et par la normalisation des pièces de base. Une réflexion sur le nombre et la localisation des entrepôts est souvent utile également. Des regroupements de stocks sur un même lieu permettent de réduire les quantités globales détenues, bien entendu une étude préalable est nécessaire pour valider que les coûts de possession et de gestion d'un magasin sont bien inférieurs aux coûts de transport supplémentaires que génère le fait d'avoir un seul magasin sur 2 par exemple.<sup>1</sup>

La souplesse d'approvisionnement autorise à diminuer les niveaux de stock de sécurité pour un même taux de service. Cela peut résulter de négociations avec les fournisseurs (passage de marchés annuels avec mise en place de systèmes de prévisions mensuelles ou hebdomadaires glissantes), de réduction des coûts et des temps de traitements administratifs (EDI, web, ...) et également d'une réduction des lots d'approvisionnements (approvisionnements plus fréquents sur des lots de petite taille).

La qualité et la rapidité de transmission des informations sont des facteurs essentiels de la réduction des stocks. Qualité et fiabilité des prévisions commerciales, rapidité de transmission des commandes, rapidité et fiabilité des réceptions (traitement physique et administratif), ...

## 3.1.4 La gestion des stocks et des flux

C'est un enjeu important car pour assurer la disponibilité des produits, il est nécessaire d'avoir un niveau de stock élevé, mais ce niveau de stock représente un coût important. Dans l'hypothèse d'une consommation régulière du stock, l'entreprise doit assurer le réapprovisionnement avant d'atteindre le niveau 0 pour cela on déclenche le commande lorsqu'on atteint le niveau du stock de sécurité.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> [www.cat-logistique.com/gestion\\_des\\_stocks.htm](http://www.cat-logistique.com/gestion_des_stocks.htm)

<sup>2</sup> <http://1bqaa.pro-forum.fr/t12-chap4-logistique-et-approvisionnement>

# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

---

Les exigences des clients en matière de délais, la concurrence mondiale et la variabilité de la demande sont à l'origine du juste à temps, il s'agit de produire à la demande sans délais et à faible coût.

## 3.2 La fonction d'approvisionnement

L'approvisionnement a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement. Il consiste à acheter, au bon moment et au meilleur prix, les quantités nécessaires de produits de qualité à des fournisseurs qui respecteront les délais.

Il comporte donc un élément achat et un élément gestion des stocks.

Cette fonction est d'autant plus importante pour la compétitivité de l'entreprise que le rapport qualité-coût des approvisionnements aura une incidence sur le rapport qualité-coût de la production.<sup>1</sup>

La valeur des achats représente de 30 à 85 % du chiffre d'affaires des entreprises selon leur secteur d'activité. Une bonne politique d'achat peut donc permettre à une entreprise de réduire de manière significative ses coûts de production et d'améliorer en conséquence sa marge commerciale. Bien acheter permet à l'entreprise d'accroître sa rentabilité.

### 3.2.1 La mission de la fonction approvisionnement

La mission de la fonction « approvisionnement » est de procurer à l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de coûts, de délais et de sécurité, les matières premières, les composants, les fournitures, les outillages, les équipements et les services dont l'entreprise a besoin pour ses activités. Il a 2 missions principales:<sup>2</sup>

- **Achat:** créer et entretenir des relations avec des fournisseurs afin de fournir à l'entreprise les biens et les services dont elle a besoin.

- **Logistique:** organiser les flux et le stockage des produits achetés au moindre coût et avec le maximum de garantis.

La fonction approvisionnement conditionne l'efficacité de la production et des services commerciaux et financiers. Les objectifs sont:

- Fournir sans interruptions des biens et service nécessaires à la production.
- Sélectionner des fournisseurs capables de répondre au critère de qualité définis en évitant les ruptures.
- Réduire les stocks pour réduire les coûts en évitant les ruptures.

---

<sup>1</sup> <http://www.francais.cci-paris-idf.fr/wp-content/uploads/downloads/2011/10/02approvisionnement.pdf>

<sup>2</sup> <http://fr.scribd.com/doc/38960870/La-Fonction-Approvisionnement>

# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

---

## 3.2.2 Les objectifs de la fonction d'approvisionnement

Toute politique d'approvisionnement repose sur la réalisation d'objectifs, qui sont également vus sous l'angle de la contrainte<sup>1</sup>. Six variables clés sont souvent mentionnées dans la plupart des documents relatifs à la planification des approvisionnements, et systématiquement discutés lors des négociations.

Les prix et les coûts (mise en concurrence des fournisseurs potentiels, achats en quantité importante, standardisation, minimisation des coûts d'acquisition et possession des stocks), la continuité (prévision des besoins, analyse de la santé financière des fournisseurs, relations de partenariat avec les fournisseurs), la flexibilité (choix des fournisseurs pouvant s'adapter rapidement à l'évolution des besoins, amélioration des relations clients/fournisseurs), la qualité (intervention du client dans la conception et la fabrication des fournitures, recherche d'une régularité des fournitures, choix des méthodes de contrôle), la sécurité (continuité des livraisons, sécurité des entrepôts, solidité des fournisseurs), les délais (régularité des livraisons, recherche d'une diminution des délais, fiabilité du fournisseur).

## 3.2.3 Les nouvelles stratégies d'approvisionnement

La gestion moderne des approvisionnements s'inscrit dans le cadre d'une stratégie poussant à un arbitrage entre plusieurs paramètres et privilégiant des actions de partenariat et d'association.<sup>2</sup>

### A. Dominer les approvisionnements

Par la diversification de ses activités, l'entreprise sera capable de dominer le marché à mont de ses approvisionnements.

### B. Imposer ses choix en matière d'approvisionnement

Sans s'intéresser à la production des matières dont elle a besoin, l'entreprise peut dicter sa politique à ses fournisseurs par le biais d'une domination commerciale au niveau de ses approvisionnement : c'est le cas des entreprises sous traitantes.

### C. Approvisionnement et analyse de la valeur

L'analyse et la valeur est une approche organisée et créatrice dont le but est détecter les couts inutiles, autrement dit, ceux qui n'apportent rien sur le plan de la qualité, l'usage, de l'appartenance ou d'une particularité intéressantes pour le client.

Cette approche appliquée aux provisionnements permet:

- De procéder à une analyse critique du produit et ses attributs afin de déceler toute particularité d'une matière qui n'apporte rien au produit et par là même au client ;

---

<sup>1</sup> Cours de Mr DIEMER Arnaud, Ibid., p 4

<sup>2</sup> Recherche faite par MOUSTACH Souad, CHIBANI Soumaya, et autres, **La gestion des approvisionnements et des stocks au sein de l'entreprise**, Université IBN ZOHR Agadir, Maroc, 20-11-2008, p 06

# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

---

- D'analyser la fonctionnalité de la matière en fonction de son prix et même de son cout d'achat ;
- D'insérer la notion de prix et de qualité de la matière par l'entreprise ;
- De normaliser les produits achetés.

## **D. Gérer l'information relative aux approvisionnements**

Qu'elle soit l'information interne ou externe, l'information relative aux marchés en amont et aux provisionnements doit être recherchée et organisée d'une façon rationnelle:

- L'information interne provenant des différents services ne peut être qu'un gage de la qualité et de satisfaction du client suivant l'optique marketing ;
- L'information externe peut avoir plusieurs origines ;
- Les publications officielles, les publications des chambres de commerce et d'industrie, les publications des associations provisionnelles ou ariyanisme indépendants...

## **E. Institution des partenaires**

C'est l'établissement des relations entre acheteurs et vendeurs pouvant donner naissance à une coopération durable entre les deux partenaires. Ainsi, l'acheteur traite, avec un nombre limité de fournisseurs proches géographiquement et susceptibles d'assurer une livraison juste à temps.

## **3.3 Le transport**

Le Transport implique le déplacement physique ou de l'écoulement des marchandises. Le système de transport est le lien physique qui relie les clients, les fournisseurs de matières premières, les usines, les entrepôts et les membres du canal. Ce sont les points fixes dans une chaîne d'approvisionnement logistique.<sup>1</sup>

Le transport implique la libre circulation des marchandises et des matières premières. Cela comprend l'expédition des matières premières au fabricant et le mouvement du produit fini au client. Le transport comprend également le déplacement des pièces à des zones de rassemblement comme ils sont assemblés.

### **3.3.1 Les modes de transports**

#### **A. Transport maritime**

##### **- Caractéristiques techniques**

- Diversité et adaptation des différents types de navires.
- Utilisation très répandue du conteneur qui permet de diminuer le nombre de ruptures de charge et réduit le coût de la manutention.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> [www.ac-nancy-metz.fr/enseign/transportslp/.../types%20transport.ppt?](http://www.ac-nancy-metz.fr/enseign/transportslp/.../types%20transport.ppt?)

<sup>2</sup> <http://www.asmex.org/asmex/Rubriques.jsp?THM=7&MOD=65&RUB=235>

# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

---

## - Avantages

- Taux de fret avantageux. Le transport maritime est le moins coûteux et le mieux adapté pour les transports de produits lourds et/ou volumineux (céréales, hydrocarbures, fruits, etc.)
- Possibilités de stockage dans les zones portuaires.
- De nombreuses zones géographiques peuvent être desservies.

## - Inconvénients

- Pré acheminement pour arriver au port d'embarquement entre 3 jours et 1 semaine avant le départ du navire.
- L'emballage maritime pour un navire conventionnel ou l'empotage d'un conteneur doit être réalisé par des professionnels pour que la marchandise arrive sans dommage à destination
- Délais de transit de port à port longs (p.ex. : environ 1 mois pour Europe-Asie).
- Certaines lignes ne transportent que des conteneurs.
- Accomplissement de formalités plus ou moins importantes selon les destinations (p.ex. : contrôle important pour les marchandises transitant ou à destination des USA).
- Assurances et emballages plus onéreux pour les navires conventionnels où la marchandise n'est pas conteneurisée.

## B. Le transport aérien

### - Caractéristiques techniques

- Appareils mixtes.
- Chargement en ULD (palettes, container ...).

### - Avantages

- Rapidité, sécurité pour la marchandise (manutention horizontale).
- Régularité et fiabilité du transport.
- Emballage peu coûteux.
- Frais financiers et de stockage moindres. Ce mode de transport s'adapte particulièrement aux méthodes de gestion actuelles d'approvisionnement calculé en fonction des besoins de l'entreprise sur une courte période.
- De nombreuses zones géographiques peuvent être desservies.

### - Inconvénients

- Prix plus élevé qui pénalise l'envoi de marchandises lourdes ou pondéreuses (la tarification standard introduit un ratio 1/6 : un volume d'un mètre cube équivaut à un poids de 166 kilos et est facturé selon le coefficient à l'avantage du transporteur). Les produits transportés doivent, en principe, être des produits à forte valeur ajoutée.
  - Dimensions et poids limités selon les types d'avions assurant une relation donnée.
- Procédure de sécurité stricte à respecter et Interdiction pour certains produits dangereux.



# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

---

- Ruptures de charge.

## C. Le transport routier

### - Caractéristiques techniques

- Possibilité de transporter presque tout y compris si besoin en transport exceptionnel pour les pièces ultra-volumineuses ou très lourdes.
- Possibilité de réaliser du transport combiné (rail / route) en conteneur ou caisse-mobile ainsi que multimodal (fluvial ou maritime / route).

### - Avantages

- Souplesse d'adaptation grâce au transport porte à porte, sans rupture de charge, et au transport combiné.
- Délais relativement courts (grâce aux infrastructures routières et aux procédures douanières allégées,
- Gamme de services très étendue comme le groupage, le fret express, le cabotage, ... .
- Rapport vitesse/prix avantageux.

### - Inconvénients

- Sécurité et délais sont dépendants des pays parcourus et des conditions climatiques.
- Développé essentiellement en Europe continentale et aux USA mais quasiment inexistant ailleurs en dehors des courtes distances.

## D. Le transport ferroviaire

### - Caractéristiques techniques

- Expédition par wagon isolé (entre 5 et 60 tonnes de marchandises) ou par trains entiers pour des tonnages supérieurs.<sup>1</sup>
- Diversité du matériel disponible et utilisation de caisses mobiles permettant la combinaison de différents types de transport.

### - Avantages

- Développement du transport combiné et possibilité de porte à porte grâce aux ITE .
- Fluidité du trafic et respect des délais.
- Adaptation aux longues distances et aux tonnages importants.
- Surtout avantageux pour le transport de marchandises par trains entiers par rapport au transport par wagons isolés.

### - Inconvénients

- Inadapté aux distances courtes.
- Vitesse commerciale réduite car le trafic passager a la priorité.

---

<sup>1</sup> <http://fr.icom7.com/tutoriels/les-differents-modes-de-transport.php>

# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

---

- Limité par le réseau ferroviaire

## E. Le transport fluvial

### - Caractéristiques techniques

- Utilisation des voies navigables naturelles et des canaux.
- Surtout adapté aux produits pondéreux et volumineux.

### - Avantages

- Très bonne capacité d'emport, 300 à 2500 tonnes selon les convois.

Coût faible.

### - Inconvénients

- Lenteur et donc immobilisation de la marchandise pendant le transport.
- Coût de pré- et post- acheminement.
- Ruptures de charge, en dehors du multimodal.

## F. Le transport express

### - Caractéristiques techniques

- Expéditions dans le monde entier de colis et de marchandises en petites quantités.
- Simplicité et diversité des services.

### - Avantages

- Formalités douanières simplifiées.
- Possibilités d'utiliser des formules à délais garantis.
- Rapidité, sécurité pour la marchandise (manutention horizontale - sécurité variant cependant selon les pays).
- Régularité et fiabilité du transport.
- Traçabilité de l'envoi sur le site du transporteur choisi.

### - Inconvénients

- Rapidité des envois et des services offerts variant selon les destinations et le transporteur choisi.
- Prix élevé qui proscrit l'envoi de marchandises denses ou de faible valeur. Les produits transportés doivent être des produits à forte valeur ajoutée.

### 3.3.2 Critères de choix d'une solution transport

Pour choisir le transport, il faut prendre en compte les contraintes de l'environnement extérieur, les contraintes techniques et commerciales du produit, ainsi que l'impact sur les coûts, la qualité et la sécurité de tous les modes de transport intervenant dans l'expédition de vos marchandises.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://helid.digicollection.org/fr/d/Js3018f/13.1.html>

# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

---

De plus, le choix logistique du transport constitue le prolongement indispensable de la politique commerciale de l'entreprise. Il est important dès lors que dans la mise au point des objectifs de l'entreprise, l'ensemble des remarques formulées par tous les services de l'entreprise, et surtout la production et les services commerciaux, soient pris en compte.

Les diverses voies et moyens de transport ont des caractéristiques et conditions différentes qui comportent des avantages et des inconvénients en fonction de la situation particulière de l'opération et qui vont de leurs coûts jusqu'à leurs capacités. Mais au moment de la décision du type de transport à utiliser, d'autres variables liées aux besoins identifiés et aux possibilités concrètes et accessibles, entrent en compte. En voici quelques-unes:

- Les besoins: l'urgence de la livraison, le type et les caractéristiques des approvisionnements qui seront transportés, la quantité, taille et destination du chargement, distance à parcourir, etc.
- Les possibilités: transport disponible; coûts et ressources disponibles, conditions d'accès à la destination (état des routes, conditions du temps, etc.).

Par ailleurs, il n'y aura pas toujours les ressources nécessaires pour payer le transport idéal ou encore, le transport idéal ne sera pas toujours disponible ou encore les conditions d'accès à la zone ne permettront pas l'utilisation d'un type donné de transport même s'il est possible de compter sur lui. Pour cette raison, le défi consiste, non seulement à déterminer les besoins mais aussi à voir les possibilités réelles ainsi que les alternatives.

### 3.3.3 Transport intermodal

La logistique influencera le développement futur du transport intermodal et créera à la fois des opportunités et des défis dans ce domaine. Les exigences en matière de services constituent la difficulté majeure du transport intermodal<sup>1</sup>. La logistique conduira à des besoins de services toujours plus stricts et à une augmentation du nombre de petits envois (moins d'un chargement de camion), marché que le transport intermodal a perdu presque complètement. En revanche, le volume croissant des flux de fret transporté sur de longues distances, moyennant de meilleures possibilités de coordination et de planification des activités logistiques par le biais des TIC peut aboutir à un groupage accru des envois et améliorer la compétitivité relative des options intermodales.

C'est pourquoi, pour satisfaire ces exigences strictes de service et pour pouvoir concurrencer le transport routier, le transport intermodal a besoin de concepts logistiques sophistiqués utilisant des systèmes d'information avancés.

---

<sup>1</sup> [www.internationaltransportforum.org/Pub/pdf/02LogisticsF.pdf](http://www.internationaltransportforum.org/Pub/pdf/02LogisticsF.pdf)

# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

---

## \*- Définition de l'intermodalité

L'intermodalité est la mise en œuvre de services de transport de bout en bout au moyen de modules ou vecteurs permettant l'acheminement des marchandises de porte à porte, en utilisant différents modes de transport sans rupture de charge. Il y a rupture de charge s'il est nécessaire de manipuler la marchandise pour la transférer d'un mode de transport à un autre.<sup>1</sup>

L'intermodalité ne vise pas à imposer un choix modal mais permet de mieux utiliser le chemin de fer, les voies fluviales et le transport maritime qui seuls ne permettent pas un acheminement de porte à porte. L'intermodalité est complémentaire aux autres politiques de transport menées par l'Union européenne, notamment en vue de:

- la libéralisation des marchés de transport;
- le développement des Réseaux Transeuropéens (RTE);
- la promotion d'une tarification équitable et efficace;
- la réalisation de la société de l'information dans le domaine des transports.

## 3.4 La gestion des entrepôts

La gestion des entrepôts, c'est la combinaison, au sein d'un entrepôt, de moyens matériels, humains et financiers depuis l'amont (la réception de la marchandise) jusqu'à l'aval (l'expédition de la marchandise) avec comme principales préoccupations l'optimisation des coûts, des délais et le respect de la qualité dans le but de satisfaire le client. »<sup>2</sup>

### 3.4.1 Définition de l'entrepôt logistique

L'entrepôt est une infrastructure logistique dont la fonction première est de protéger les produits contre les pertes, dérobages ou la détérioration pendant une certaine période de temps correspondant à la durée du stockage.

L'entrepôt logistique est un lieu de stockage qui accueille tous types de produits, tout en répondant à des règles strictes. Il est conçu pour :

La réception et le contrôle du produit.

La mise en place des palettes dans la zone de stockage.

Le traitement des marchandises conditionnées sur palettes, en cartons ou à l'unité.

Le post-manufacturing : marchandises faisant l'objet d'étiquetage et d'emballage.

L'opération de chargement et de déchargement des produits.

D'après la fonction logistique, l'entrepôt permet de disposer des stocks de marchandises à proximité du lieu de leur future consommation. Les avantages peuvent être

---

<sup>1</sup> [http://europa.eu/legislation\\_summaries/other/124179\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/other/124179_fr.htm)

<sup>2</sup> <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Type-entrepot-logistique.htm>

# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

---

non seulement économiques (optimisation des coûts logistiques) mais aussi concurrentiels (positionnement par rapport à un marché, forte réactivité, respect des délais...)

## 3.4.2 Définition de la gestion des entrepôts logistique

La gestion des entrepôts, c'est la combinaison, au sein d'un entrepôt, de moyens matériels, humains et financiers depuis l'amont (la réception de la marchandise) jusqu'à l'aval (l'expédition de la marchandise) avec comme principales préoccupations l'optimisation des coûts, des délais et le respect de la qualité dans le but de satisfaire le client. »<sup>1</sup>

## 3.4.3 Les types des entrepôts logistiques

### A- Entrepôt de production

Un entrepôt de production sert au stockage de matières et consommables nécessaires pour la production, les produits semi-finis et enfin les produits finis destinés à la consommation. D'après cette définition, on distingue :<sup>2</sup>

- Les entrepôts de production en amont : utilisés pour le stockage des matières et consommables de la production.
- Les entrepôts de stockage intermédiaire : utilisés pour conserver les encours de production ou les produits semi-finis ;
- Les entrepôts de production en aval : utilisés pour le stockage des produits finis, destinés à la consommation. C'est à partir de ces derniers que s'approvisionnent les distributeurs.

### B- Entrepôt de distribution

Un entrepôt de distribution est une infrastructure logistique où sont stockées les marchandises en attente de livraison à d'autres distributeurs ou clients du réseau de distribution. En d'autres termes, c'est le lieu d'entreposage des produits par les distributeurs avant leur écoulement dans le marché de détail. Tout au long de la chaîne de distribution, on retrouve :

- Les entrepôts de gros : généralement détenus par les fabricants ou les distributeurs en tête du réseau.
- Les entrepôts de demi-gros : détenus par les distributeurs intermédiaires
- Les entrepôts de détail : détenus par les distributeurs en fin de réseau, ceux, qui livrent aux commerçants de détail

---

<sup>1</sup> <http://www.oboulo.com/entreprises-et-gestion/achats/dissertation/gestion-entrepots-plates-formes-121493.html>  
<sup>2</sup> Fabrice MOCELLIN, **Gestion des entrepôts et plates-formes Assurez la performance de votre supply chain par la maîtrise des zones de stockage**, Collection: Fonctions de l'entreprise, Dunod/L'Usine Nouvelle, 2ème édition, France 2006, P 102

# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

---

## C- Entrepôt terminal

Généralement destiné au stockage des produits en fin de vie, l'entrepôt terminal est utilisé pour l'élimination des produits en fin de vie ou le traitement des déchets de production, eaux usées, huiles usées...qui demeurent un thème important de la logistique industrielle.

Parfois ouverts dans des zones souterraines (galeries ou anciennes mines non exploitées), les entrepôts terminaux servent à stocker en toute sécurité des déchets dont la période d'élimination est très longue, ou simplement ceux dont les caractéristiques semblent provoquer un risque pour l'environnement.

### 3.4.4 La classification des entrepôts logistiques

Les entrepôts logistiques sont classés en différentes catégories.<sup>1</sup>

#### \*- Les entrepôts logistiques de classe A :

Un entrepôt de classe A impose :

- une hauteur supérieure à 9,30 m ;
- une aire de manœuvre d'une profondeur supérieure à 35 m ;
- un quai pour 1 000 m<sup>2</sup> d'entrepôt ;
- une résistance au sol minimale de 5 T/m<sup>2</sup> ;
- un chauffage ;
- un système d'extinction.

#### \*- Les entrepôts logistiques de classe B :

Un entrepôt logistique de classe B impose :

- une hauteur supérieure à 7,50 m ;
- une aire de manœuvre d'une profondeur supérieure à 32 m ;
- un quai pour 1 500 m<sup>2</sup> d'entrepôt ;
- une résistance au sol minimale de 3 T/m<sup>2</sup> ;
- un système d'extinction.

#### \*- Les autres entrepôts :

Les entrepôts qui ne sont ni de classe A ni de classe B appartiennent à la classe C.

Parmi ces entrepôts, il y a :

- La messagerie : locale de hauteur moyenne avec ouvertures en vis-à-vis sur toute la longueur du bâtiment.
- L'entrepôt frigorifique, conçu pour le stockage des denrées alimentaires, qui doit proposer :

---

<sup>1</sup> <http://stockage.comprendrechoisir.com/comprendre/entrepot-logistique>

# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

---

- une isolation thermique ;
- une source de froid permettant de conserver les denrées à basse température.

## 3.4.5 Les avantages de la gestion des entrepôts logistique :

La gestion d'un entrepôt et du transport associé doit pouvoir apporter les avantages concurrentiels suivants:

- Avoir une gestion des stocks irréprochable (rotation optimale des produits, gestion des obsolètes...)
- Réduire constamment ses coûts physiques & administratifs (main d'œuvre, location m2, transport...),
- Améliorer la productivité de l'entrepôt,
- Utiliser la surface au maximum,
- Posséder un processus d'inventaire performant,
- Optimiser les tournées de réception et livraison,
- Optimiser l'utilisation de l'équipement d'entrepôt (chariots élévateurs, palettiseurs...)

### \*- Service Client

L'entrepôt est un acteur majeur de l'amélioration du service au client, en assurant notamment :

- Un taux de service client optimal:
- Le moins d'erreurs possible: de livraisons, d'étiquetage...
- La meilleure qualité possible
- Respect du délai annoncé
- Délai annoncé le plus court possible
- Services à valeur ajoutée (préemballage, stock de sécurité client, synchronisation des flux pour fabricant...)
- Respect des contraintes du client (normes qualité, chaîne du froid...)
- Prise en charge du marché international (service export/douanes)
- Mise en place de technologies d'identification: codes à barres, ondes radiofréquence (RFID)
- Service de suivi (état de la marchandise: réceptionnée, emballée, chargée, en transport, livrée...)

## 3.5 Emballage et manutention

Un emballage est un objet destiné à contenir et à protéger des marchandises, à permettre leur manutention et leur acheminement du producteur au consommateur ou à l'utilisateur, et à assurer leur présentation.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/Emballage>

# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

---

## 3.5.1 Fonction «logistique» de l'emballage

Dans sa fonction logistique, l'emballage permet de faciliter les opérations de:

- **Manutention** : Les produits sont groupés en unités d'expédition sous forme de charge palettisée, caisse, conteneur ... le bénéfice se mesurant sur la rapidité des opérations de chargement, déchargement et de transbordement des marchandises.
- **Stockage** : L'emballage des produits lors du stockage facilite en aval les opérations de prélèvement. Les unités de consommation ou unités de vente sont directement prélevées des emplacements de stockages sans qu'il y ait besoin d'effectuer une quelconque opération supplémentaire. Les produits bien emballés présentent aussi l'avantage d'une exploitation optimale des aires de stockage.
- **Transport** : La réduction des coûts de transport résulte généralement de l'utilisation des véhicules approprié avec au mieux un tût de remplissage de 100%. L'emballage permet dans ce contexte de faire du transport de masse, source d'économie d'échelle.

**Distribution:** Les distributeurs ont des exigences particulières visant à faciliter le stockage et l'écoulement des produits dans les rayons. Outre le poids et le volume raisonnables, certains de ces points concernent aussi les conditions d'utilisation des produits par le consommateur (manipulation facile, ouverture aisée, bouchon doseur, rebouchage, ...)

## 3.5.2 Influence de l'emballage dans le coût logistique global

### A. Le coût de l'emballage proprement dit

La nécessité d'étudier à l'avance les caractéristiques des marchandises à emballer et des moyens de stockage, manutention et transport qui seront mis en œuvre pour leur acheminement trouve ici toute son importance. Le choix de l'emballage approprié à des produits suit à cet effet un processus logique au cours duquel il sera déterminé :<sup>2</sup>

- La matière de fabrication de l'emballage ;
- Les dimensions (hauteur, longueur, largeur) ;
- Les poids (poids à vide, poids en charge autorisé, poids total).

Au bout de ce processus de détermination, la prochaine décision portera sur le choix du mode d'acquisitions de l'emballage. Trois solutions sont envisageables :

La fabrication en interne (achat de matières premières, mise en œuvre de moyens techniques, humain, technologiques et financiers, prise en compte des délais...). Cette formule nécessite l'implantation d'une unité de fabrication des emballages ;

---

<sup>2</sup> <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Emballage-couts-logistiques.htm>



# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

---

L'achat auprès d'un fabricant spécialisé (commande, transport dans les locaux, stockage, consommation). Une formule qui nécessite l'implantation d'un service de gestion des stocks d'emballage.

La location auprès d'un prestataire. Il existe en effet des spécialistes d'emballage et de location des emballages auprès desquels toute entreprise dans le besoin peut sous-traiter sa fonction emballage.

Chacune de ces options génère des coûts qu'il faudra analyser et comparer, sans perdre de vue la notion du coût global. C'est-à-dire l'effet de l'emballage choisit sur les autres coûts logistiques (coûts de stockage, manutention, transport, assurance et retours).

## **B. Influence de l'emballage dans le coût des opérations de transport**

En matière de transport en général, il existe différentes grilles tarifaires en fonction de la nature, du conditionnement ou de l'emballage des colis. Le nombre de colis, le poids et le volume sont les principaux éléments pris en compte dans le calcul du fret. Il convient donc d'utiliser un emballage qui vous mettra dans le mode de tarification le moins coûteux sans négliger bien sûr les autres contraintes de transport relatives à la sécurité des marchandises.

## **C. Influence de l'emballage dans le coût des retours (logistique inversée)**

Le secteur de la distribution utilise une autre classification des emballages. On a distingué selon cette classification :

- **Les emballages de type non répétitif** : ce sont des emballages à usage unique. Ils sont détruits après le premier usage, au moment de la consommation des marchandises qu'ils contiennent. Les seuls coûts qu'ils génèrent sont donc ceux de fabrication ou d'acquisition.
- **Les emballages de type répétitif** : c'est l'ensemble des emballages fabriqués pour une utilisation répétitive. Ils ont une durée de vie longue (entre 5 ans et plus). Les emballages de type répétitifs, lorsqu'ils sont acquis sous location, mettent en relation trois prestataires : le chargeur ou expéditeur de la marchandise, l'emballer ou loueur et le destinataire ou réceptionnaire de la marchandise. Il faut spécialement pour ces derniers, être vigilant sur l'organisation du flux physique, mais aussi sur la répartition des frais d'acquisition et ceux des retours des emballages.

### **3.5.3 Les systèmes de manutention**

La manutention est la manipulation et le déplacement des marchandises en vue de leur magasinage ou entreposage. Les moyens techniques de la manutention constituent une des composantes fondamentales de la logistique.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [www.memoireonline.com/09/09/2668/m\\_Importance-de-la-logistique-dans-lorganisation-dun-systeme-portuaire-Cas-du-Port-de-Cotono4.html](http://www.memoireonline.com/09/09/2668/m_Importance-de-la-logistique-dans-lorganisation-dun-systeme-portuaire-Cas-du-Port-de-Cotono4.html)

# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

---

Les systèmes de manutention les plus courants sont la manutention des conteneurs et la manutention des marchandises conventionnelles non conteneurisées: sacheries, roulantes, palettes à nu, caisse...) et la manutention des vrac.

## - Le système de manutention des conteneurs

Il comprend quatre composantes que sont: l'entreposage sur remorque, le système des chariots élévateurs lourds, le système des chariots cavaliers et le système des grues portique.

- **Le système d'entreposage sur remorque:** consiste à décharger les conteneurs importés d'un navire par une grue et sont ensuite chargés sur des remorques qui sont tractées jusqu'à un emplacement assigné dans l'aire d'entreposage, où elle restera jusqu'à ce qu'un tracteur routier l'emmène. Les remorques transportant des conteneurs destinés à l'exportation sont amenées dans l'aire de stockage par traction routier, puis conduites au navire à l'aide des matériels du port.

- **Le système des chariots élévateurs lourds :** C'est un système qui consiste à utiliser des chariots élévateurs à fourche lourds d'une capacité d'environ 42 tonnes équipés d'un palonnier à prise par le haut et peut gerber des conteneurs de 40 pieds pleins sur 2 à 3 hauteurs.

- **Le système des chariots cavaliers** est celui permettant de gerber des conteneurs sur deux (02) ou trois (03) hauteurs, les déplacer du quai à l'aire d'entreposage et les charger sur un véhicule routier ou les en décharger.

- **Le système des grues à portique** permet de gerber les conteneurs se trouvant dans l'aire d'entreposage d'être gerbés à l'aide de grue à portique sur rail sur une hauteur de cinq (05).

## - La manutention des marchandises non conteneurisées et des vrac

Elle est généralement effectuée par les propres moyens de manutention du navire en ce qui concerne la manutention bord quai. Celle-ci est ensuite relayée par des élévateurs à fourche ou les dockers en ce qui concerne la manutention à quai.

## 3.6 Le système d'information logistique

En Logistique et plus généralement dans le monde de l'entreprise, le terme système d'information (ou SI) possède les significations suivantes:<sup>1</sup>

Un ensemble organisé de ressources (personnel, données, procédures, matériel, logiciel, ...) permettant d'acquérir, de stocker, de structurer et de communiquer des informations sous forme de textes, images, sons, ou de données codées dans des organisations.

Selon leur finalité principale, on distingue des systèmes d'information supports d'opérations (traitement de transaction, contrôle de processus industriels, supports

---

<sup>1</sup> [www.acharkaoui.com/la-logistique/systeme-d-information-logistique/](http://www.acharkaoui.com/la-logistique/systeme-d-information-logistique/)

# CHAPITRE 01: CADRE THEORIQUE DE LA LOGISTIQUE

---

d'opérations de bureau et de communication) et des systèmes d'information supports de gestion (aide à la production de rapports, aide à la décision...).

## 3.6.1 Le rôle de Système d'information logistique (SIL)

Le rôle idéal du système d'information logistique est de optimiser la chaine logistique est ça se réalise avec:

- ✓ Modéliser et optimiser un réseau logistique
- ✓ Améliorer les schémas de transport existants
- ✓ Créer de nouvelles lignes en les intégrant aux lignes existantes
- ✓ Mettre en place un suivi (tracing / tracking) de colis et/ou de véhicules
- ✓ Rendre le suivi accessible aux clients (Web Access)
- ✓ Faciliter la gestion d'entrepôts
- ✓ Mesurer la productivité d'un entrepôt
- ✓ Gérer une quantité importante d'ordres de transport à moindre coût
- ✓ Optimiser des tournées de livraison
- ✓ Suivre les achats et/ou ventes de prestations logistiques
- ✓ Étude des besoins
- ✓ Aide à l'établissement de cahier des charges
- ✓ Recherche de solutions techniques
- ✓ Aide au choix des solutions et des prestataires
- ✓ Plan de démarrage d'une nouvelle application (mise en exploitation)

## 3.6.2 L'importance du système d'information logistique

Généralement, la logistique été fragmentée et dispersée dans des activités non coordonnées dans les diverses fonctions, chacune ayant ses propres budgets, priorités et systèmes d'évaluation mais avec l'apparence du système d'information La gestion intégrée de la logistique vise à améliorer l'utilisation des actifs investis dans le transport et l'entreposage et tout les activités relative à la logistique, et l'entreprise en General.

# CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME

---

## Section 01: Les enjeux de la logistique dans les PME

### 1.1 La logistique dans les PME

La logistique concerne, bien entendu, en priorité, les entreprises qui ont une activité industrielle (fabrication) et/ou commerciales (achat/vente), car ce sont ces activités qui génèrent des flux de matières et/ou de produits. Mais les entreprises de services ont, elles aussi, des problématiques de flux avec la gestion d'éventuels engins (de chantiers par exemple), de pièces de rechange (entretien de machines de bureau par exemple) et de consommables (cartouches d'encre, papiers...). Ce sont toutefois les premières qui nous occupent dans la présente approche.<sup>1</sup>

Si la maîtrise des fonctions de production, de vente et d'administration constitue la base des organisations des entreprises, il est rare, voire exceptionnel, que les PME disposent de véritables responsables fonctionnel en charge de la logistique. Celle-ci est, au mieux, assumée par un éventuel responsable d'entrepôt qui assure la gestion physique des stocks (de matières premières, comme de produits finis), et un(e) assistant(e) commercial(e) qui assure les achats des transports requis (quel que soit le mode), que ce soit pour l'approvisionnement et/ou la livraison.

Dans la plupart des entreprises de cette catégorie, les opérations et tâches logistiques sont plutôt externalisées (sous-traitées). En conséquence de quoi, les PME/PMI considèrent les transports et la logistique presque exclusivement comme des coûts externes qu'elles ne peuvent ou ne veulent maîtriser, n'ayant bien souvent qu'une idée approximative, probablement erronée, des montants et des proportions que ces coûts représentent dans leurs comptes d'exploitations.

Or non seulement ces coûts doivent être optimisés (un service maximum pour un coût minimum) et pour cela ils doivent être parfaitement identifiés et affectés, mais leur bonne connaissance permet d'évaluer, le cas échéant, d'adapter, l'organisation des opérations - industrielle et commerciales- que ces activités logistiques se doivent de « servir » au mieux.

Appréhender l'organisation et la structure des PME/PMI au travers de la logistique revient, bien souvent, à remettre en cause la pertinence et l'efficacité des dispositifs en place, car l'optimisation logistique revient à optimiser :

- les transports et leurs achats ;
- les opérations de manutentions ;
- les stocks et des conditions de stockage ;

---

<sup>1</sup> <http://portail-des-pme.fr/logistique/1165-la-logistique-outil-et-enjeu-du-management-des-pmepmi>

## CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME

---

- les opérations accessoires;
- et les opérations de suivi et de contrôle (hors processus de fabrication).

Autrement dit, on touche au travers de cette démarche aux politiques industrielles (approvisionnements), commerciales (livraisons), administratives (information et gestion) et financières (investissements et fond de roulement).

D'un point de vue méthodologique, l'analyse logistique de l'entreprise passe par les étapes suivantes :

1. Une identification de toutes les tâches et opérations logistiques de l'entreprise ;
2. Une évaluation quantitative de leur valeur et qualitative de leur complexité individuelle ;
3. Une évaluation quantitative de leur enchaînement dans leur ensemble et qualitative de leurs performances dans la chaîne de valeur de l'entreprise (leur contribution à la valeur ajoutée de l'entreprise) ;
4. Une évaluation qualitative de leurs performances par rapport aux structures et au développement de l'entreprise.

Chaque ensemble de tâches constitue une partie du système logistique global de l'entreprise, système qui peut être optimisé grâce à des outils mathématique tels que la recherche opérationnelle.

Dés lors qu'un ensemble de tâches représente une part significative de l'économie d'une entreprise, que ce soit par les volumes des achats, par l'importance des investissements nécessaires (immobiliers par exemple), par les charges et/ou les pertes qu'elles entraînent...l'analyse logistique permet d'intervenir de façon pertinente sur les domaines suivants :

+ **L'organisation et les achats des transports de marchandises** pour les différents modes de transports pratiqués – routiers, ferroviaires, maritimes, aériens, fluviaux et/ou combinés – que ce soit pour les transports amonts (approvisionnement), pour les transports avals (livraison/distribution), pour les transports locaux, nationaux ou internationaux ;

+ **L'organisation et la gestion optimale des stocks et des entrepôts** ainsi que celles des opérations de manutentions, transbordements, de conditionnement et de préparations de commandes qui s'y exécutent, tant du point de vue des aspects humains (formation, organisation du travail, sécurité...), que matériels (gestion du parc d'engins de manutention tels que les chariots élévateurs et autres engins de levage, la gestion du parc de palettes, l'aménagement des quais et des installations de stockages (racks) etc....) ;

+ **Le choix et la mise en place de systèmes de suivis et de contrôles des marchandises** avant leur utilisation dans le processus de fabrication (Supply chain) et après leur sortie de celui-ci pour être livrées sur leurs sites de consommation (industrielle ou finale). Même si la

## CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME

---

mise en place de systèmes informatisés nécessite la clarification des définitions des tâches et de leurs enchaînements, ces systèmes ne font pas la logistique de l'entreprise, ils la servent.

+ **L'organisation et l'optimisation de la chaîne logistique** dans son ensemble et ses relations avec les structures – localisation des unités de production, des unités de stockage, positionnements commerciaux et modalités de distribution... – de l'entreprise. En procédant de la sorte, il est fréquent d'arriver à une optimisation des dépenses de l'ordre de 15 à 25 % selon les cas, à plus forte raison quand il s'agit de flux internationaux et que les entreprises prennent conscience de la dimension stratégique du sujet.

Un approvisionnement en matières premières aux moindres coûts, des stocks de matières premières et de produits finis générant des coûts financiers aussi faibles que possibles tout en assurant la continuité de la production et la fiabilité des livraisons aux clients, des délais de réponses commerciales aussi courts que possibles et la capacité de réguler la production, gage d'une productivité optimale... tels sont les enjeux d'un management de la logistique pour les PME.

### 1.2 Les freins à la performance logistique des PME

Selon l'enquête « Logistique & PME » CNAM-ANIA-Generix-SCM (2007) les sept freins à la performance logistique des PME sont suivants: <sup>1</sup>

#### 1.2.1 Manque de compréhension des enjeux stratégiques de la logistique

La stratégie logistique de la majorité des PME n'est pas formalisée, car les chefs des entreprises PME ne conscient pas les enjeux stratégiques de la logistique comme une arme stratégique à la fois offensive et défensive au service de la croissance et de la compétitivité.

#### 1.2.2 Organisation logistique fragmentée et manque de compétences logistiques

Dans l'organisation la plus classiquement rencontrée, la fonction logistique n'existe pas en tant que telle. Les composantes de celle-ci sont prises en charges par des fonctions traditionnelles:

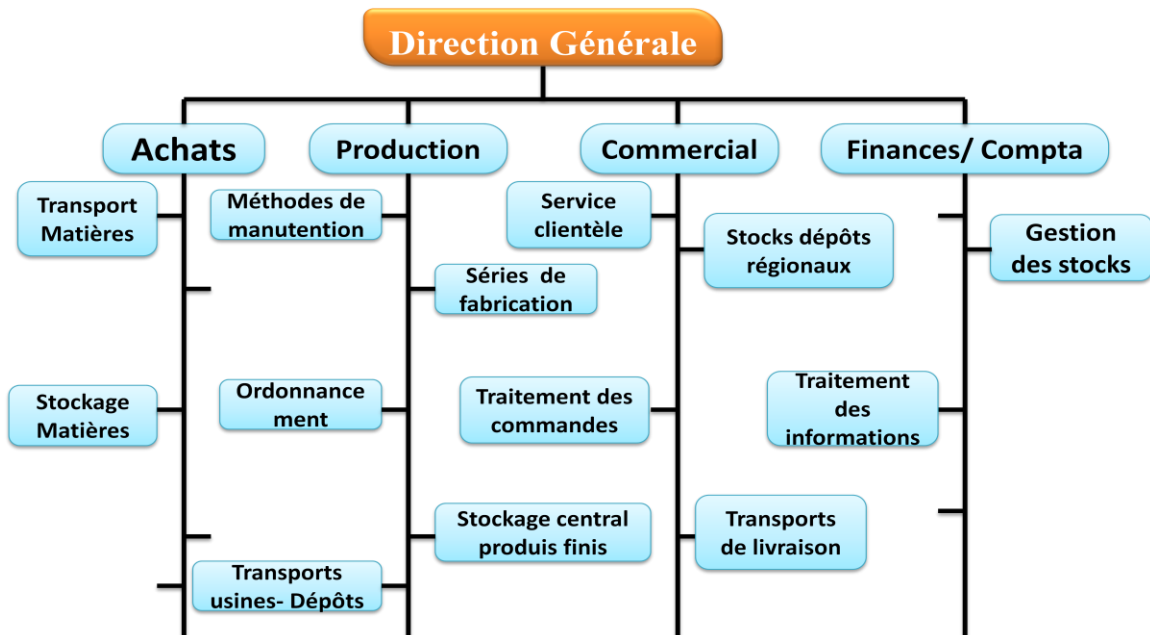
- L'approvisionnement est rattaché à la direction des achats ;
- La logistique interne de fabrication est assurée par la direction de production ;
- Le service de distribution est rattaché à la direction commerciale.

---

<sup>1</sup>Thierry JOUENNE, Directeur associé Supply Chain Masters, **Comment relever le défi logistique des PME de l'agroalimentaire** dans un contexte haussier des coûts de transport et du flux tendu?, Toulouse : France, 7 avril 2011, pp 20-21.

## CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME

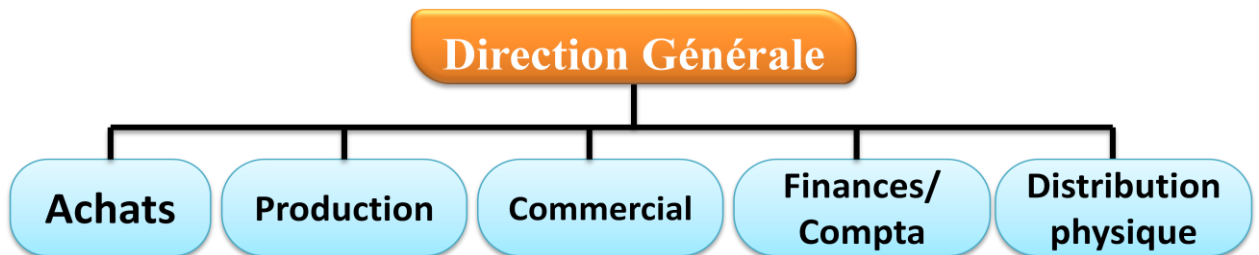
Figure 5 : Organisation classique des fonctions supportées par la logistique



Source : Thierry JOUENNE, Directeur associé Supply Chain Masters, **Comment relever le défi logistique des PME de l'agroalimentaire** dans un contexte haussier des coûts de transport et du flux tendu?, Toulouse : France, 7 avril 2011 pp 20.

On rencontre parfois une organisation faisant apparaître une fonction distribution Physique. Elle regroupe la gestion des stocks de produits finis, des entrepôts, le transport vers les entrepôts des clients et la préparation des commandes clients.

Figure 6 : Organisation classique des fonctions



Source : **Source** : Thierry JOUENNE, Directeur associé Supply Chain Masters, **Comment relever le défi logistique des PME de l'agroalimentaire** dans un contexte haussier des coûts de transport et du flux tendu?, Toulouse : France, 7 avril 2011 pp 20.

Dans ces deux organisations, les fonctions exercent des pouvoirs verticaux. Des parties de la logistique sont réparties dans les fonctions Achats, Production et Ventes, puis dans la Distributions Physique pour le second cas. Cela implique que ces directions construisent chacune des relations avec les partenaires de l'entreprise sur les applications

## CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME

---

logistiques qui les concernent. Ils n'y a donc pas, ou peu, d'interfaces qui se créent au sujet de la gestion des flux.

Ainsi, ces types d'organisations ne permettent pas la vision globale que procure la logistique.

Dès lors, on s'aperçoit qu'il est nécessaire de monter une direction de la logistique :

- L'interlocutrice privilégiée des partenaires pour la gestion des flux.
- L'organisatrice des points d'interface entre les fonctions, garante d'une cohérence globale.

Le responsable logistique, qu'il soit directeur logistique ou supply chain manager, développe dans l'exercice de son métier des compétences multi-facettes, une subtile association de compétences à la fois techniques, managériales et humaines.

Ces compétences semblent remises en cause ces dernières années, en raison du développement de nouveaux enjeux et de nouvelles contraintes en logistique: développement des technologies de l'information et de la communication, externalisation croissante des activités, essor de nouvelles formes de relations clients / fournisseurs dans les chaînes logistiques globales, émergence de contraintes environnementales et sécuritaires fortes, etc.

On constat que la quasi-totalité des PME ont une organisation **logistique fragmentée**: répartition des activités logistiques entre les autres fonctions, absence de responsable : **manque de compétences logistiques** et absence des activités: Prévisions & Planning.

### 1.2.3 Manque de formalisation du processus logistique, manque de mesure des performances logistiques

On trouve dans les PME:<sup>1</sup>

- un processus logistique incomplet principalement basé sur l'exécution des commandes et des opérations;
- Manque de visibilité de la demande;
- Manque de planification de la production et des approvisionnements tirée par la demande;
- Manque d'indicateurs logistiques formalisés pour mesurer la performance logistique.

### 1.2.4 Système d'information incomplet, non intégré et vieillissant, faible utilisation de l'EDI

Fragmentation du système d'information le plus souvent après la gestion commerciale et intégration partielle de la gestion des stocks et de la traçabilité. Aussi l'absence

---

<sup>1</sup>Laurent Bironneau, **Quelles compétences pour les responsables logistiques ? Résultats d'une enquête de terrain**, 7èmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique AVIGNON, 24 – 26 Septembre 2008 p15.



## **CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME**

---

d'intégration de la gestion de production et des approvisionnements et faible équipement technologique.

La majorité des PME n'utilisent pas l'EDI et l'absence d'EDI avec les fournisseurs et les clients

### **1.2.5 Manque d'ouverture et de collaboration avec les partenaires :**

La logistique collaborative peut se définir comme un ensemble d'interactions entre deux ou plusieurs acteurs qui jouent un rôle au sein de la SUPPLY CHAIN dans le but d'atteindre un ou des objectifs communs et d'en partager les bénéfices.

Les objectifs, ou gains potentiels recherchés, sont multiples et se retrouvent à plusieurs niveaux dans la chaîne de valeur. La finalité étant, pour les entreprises qui s'inscrivent dans ce type de démarche, d'améliorer leur rentabilité et leur niveau de service.

Les exemples de schémas possibles de collaboration ci-après seront pour la plupart illustrés et expliqués dans les cas proposés dans ce rapport.

- Mutualiser les achats et les approvisionnements;
- Partager les informations et mettre en commun les savoir-faire;
- Mutualiser la logistique de distribution et adapter les moyens de livraison et de stockage.

À noter que la logistique est par essence collaborative, puisque nécessitant des relations, des échanges entre les différents acteurs de la chaîne. Il y a cependant différents niveaux d'intensité dans la collaboration, suivant le degré d'engagement des partenaires, leur implication et la nature de la collaboration. Ce degré d'implication, allant de « simples » pratiques collaboratives à un véritable partenariat, entraîne donc plus ou moins de changements culturels et organisationnels.

Cette approche collaborative n'existe pas dans les PME, il explique le manque d'ouverture et de collaboration avec les partenaires dans la chaîne logistique.

### **1.2.6 Manque de ressources financières, manque de temps**

Mis à part les budgets nécessaires à la maîtrise de la logistique, basée sur des outils, technologie (EDI, Système d'information logistique, ...) et matériel du : transport, manutention et stockage qui permettent un gain de temps, le frein le plus important est le temps.

Pour les PME qui n'ont pas les moyens financiers, techniques ou humains, la logistique peut donc paraître hors d'atteinte.

### **1.2.7 Méconnaissance des bonnes pratiques et des solutions logistiques**

## CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME

---

Les PME ne connaissent pas les bonnes pratiques et les solutions logistiques modernes, et aussi le manque d'ouverture sur les meilleurs exemples des PME qui utilisent les outils modernes pour maîtriser leur logistique et améliorer sa performance.

### Section 02: Les solutions logistiques pour les PME

#### 2.1 La logistique collaborative

En réponse aux défis permanents posés par l'optimisation des chaînes logistiques, la collaboration entre différentes entreprises permet de générer différents gains économiques, sociaux et environnementaux dont ils ne pourraient pas bénéficier en travaillant de façon isolée.<sup>1</sup>

S'appuyant sur une relation partenariale entre chargeurs industriels, distributeurs et prestataires logistiques, la logistique collaborative constitue un véritable facteur de succès et une source d'avantage comparatif pour les organisations qui réussissent à la mettre en œuvre avec succès au travers de :

- La massification des flux (exemple : collecte en amont, consolidation / déconsolidation, distribution en aval)
- La mutualisation des moyens (exemple : organisation, ressources humaines, moyens de transports, plateformes, outils informatiques).

##### 2.1.1 Définition de la collaboration logistique

La logistique collaborative peut se définir comme un ensemble d'interactions entre deux ou plusieurs acteurs qui jouent un rôle au sein de la supply chain dans le but d'atteindre un ou des objectifs communs et d'en partager les bénéfices.

##### 2.1.2 Les principaux concepts de la logistique collaborative

Un certain nombre de concepts et modèles logistiques se retrouvent autour de cette notion de logistique collaborative classifiables selon deux grands axes :<sup>2</sup>

- Collaboration verticale
- Collaboration horizontale

Lorsqu'elle est **verticale**, la collaboration concerne les membres d'une même chaîne de valeur (industriel et distributeur).

Lorsqu'elle est **horizontale**, la collaboration concerne des entreprises qui peuvent fournir des biens ou services complémentaires, concurrentes ou non (plusieurs industriels entre eux).

---

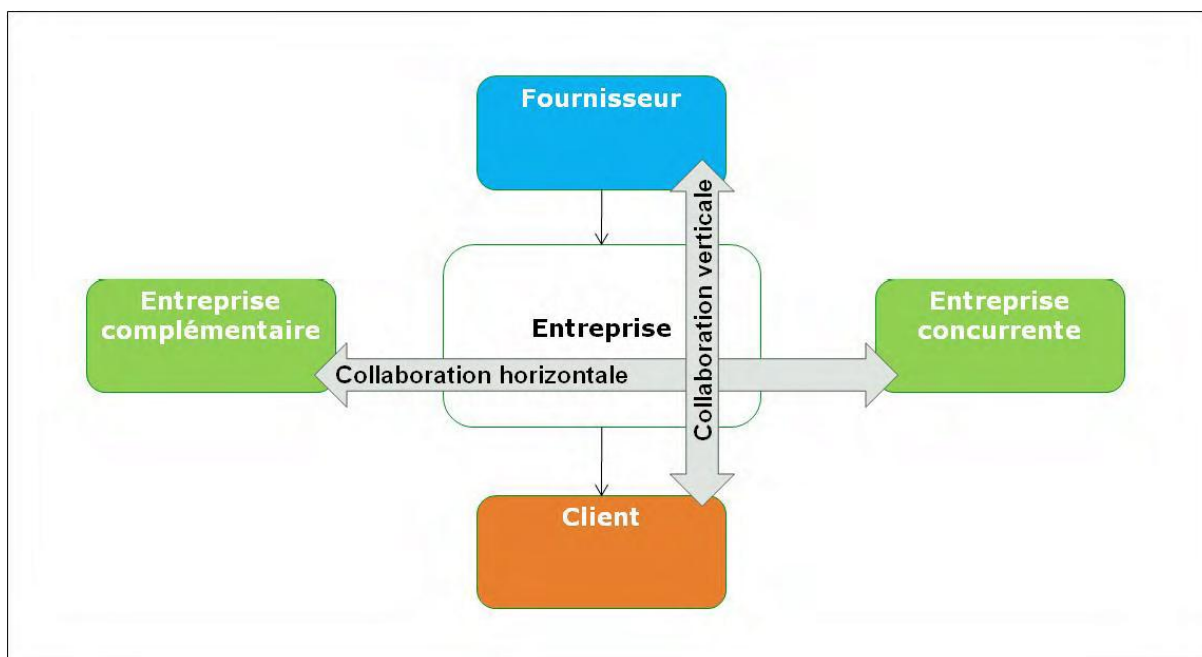
<sup>1</sup> <http://www.logistique-seine-normandie.com/newsletter/BAO-log-collabo-5-fiches.pdf>

<sup>2</sup> Étude réalisée par la PIPAME (Le pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques), **Pratiques de logistique collaborative : quelles opportunités pour les PME/ETI ?** Édition : Nicole Merle-Lamoot, Gilles Pannetier, France, mars 2011 p 18.

## CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME

Des modèles aboutis peuvent croiser ces deux axes de collaboration.

**Figure 7 :** Collaboration logistique: Vertical et horizontal



**Source :** étude réalisé par la PIPAME (Le pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques), **Pratiques de logistique collaborative : quelles opportunités pour les PME/ETI ?** Édition : Nicole Merle-Lamoot, Gilles Pannetier, France, mars 2011 p 18.

Les cas de **collaborations verticales** sont axés principalement sur l'échange d'information entre entités, autour des concepts suivants:

- **GPA** (Gestion Partagée des Approvisionnements) ;
- **GMA** (Gestion Mutualisée des Approvisionnements) ;
- **Multipick** un ou plusieurs points de chargement pour un point de destination ;
- **Multidrop** un ou plusieurs points de chargement pour un ou plusieurs points de livraison ;
- **ECR** (Réponse Efficace au Consommateur) ;
- **CTM** (Gestion Collaborative des Transports) ;
- **CPFR** (Gestion Collaborative des Prévisions de Vente) ;
- **Pooling industriel** (Massification des flux provenant d'industriels de toutes tailles).

### 2.1.3 Les différentes formes de collaboration en logistique

Les partenaires potentiels pour une gestion collaborative de la logistique peuvent se répartir en trois grands groupes :<sup>1</sup>

- Les clients
- Les fournisseurs de matières

<sup>1</sup> [http://www.memoireonline.com/05/07/450/m\\_organisation-collaborative-prevision-transport-bretagne12.html](http://www.memoireonline.com/05/07/450/m_organisation-collaborative-prevision-transport-bretagne12.html)

## CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME

---

- Les prestataires de service (notamment en charge de la logistique)

Bien que chaque groupe nécessite une gestion légèrement différente, les relations sont établies et gérés de façon comparable.

Les collaborations ne sont pas identiques, les relations ente partenaire de la logistique présentent parfois des caractéristiques très différentes tout en restant des relations de collaboration.

Il existe en effet plusieurs niveaux d'intégration au sein d'une relation collaborative, et donc différents types de collaboration :

### **\*- La collaboration transactionnelle**

La collaboration transactionnelle a pour objectif de garantir l'exécution efficace des transactions entre partenaires. Cela ne veut pas dire que les relations transactionnelles n'ont aucune valeur stratégique, mais, dans ce type de collaboration, les partenaires se préoccupent rarement de réduire les coûts de la supply chain ou d'accroître les revenus. Ils veulent surtout à fluidifier les transactions. La collaboration transactionnelle s'applique principalement à des relations entre clients et fournisseurs portant sur l'achat de matières communes.

### **\*- La collaboration coopérative**

Dans les relations coopératives, le niveau de partage d'informations est plus élevé. Les partenaires de supply chain fournissent par exemple des confirmations automatiques, échangent des informations sur les prévisions, le stock disponible, les commandes ou encore l'état des livraisons. De façon générale, un partenaire envoie des informations que l'autre partenaire revoit et utilise pour travailler. Les informations peuvent être transmises manuellement ou électroniquement d'un partenaire à l'autre, ou publiées de manière que à ce que le destinataire puisse y accéder (flux tendus).

En règle générale, le type et le format des données fournies sont standardisées. L'EDI est la méthode de communication la plus utilisée.

### **\*- La collaboration coordonnée**

Dans une relation coordonnée, les partenaires de la supply chain travaillent plus étroitement ensemble et chacun s'appuie d'avantage sur les capacités de l'autre. Une relation coordonnée nécessite donc un flux d'informations dans les deux sens, ainsi que des processus d'exécution et de planification étroitement synchronisés.

L'infrastructure et les processus nécessaires à ce type de partage d'informations étant plus complexe que ceux du modèle coopératif, la collaboration coordonnée est généralement réservée à des partenaires de supply chain plus stratégiques. A la différence des collaborations transactionnelles ou coopératives, la collaboration coordonnée exige un haut niveau de négociation et de concession.

## CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME

---

La GPA (Gestion Partagée des Approvisionnements) est une méthode de collaboration coordonnée très courante où le fournisseur est chargé de veiller à ce que le client ne manque jamais de matière. Dans certains cas le fournisseur gère le stock du client à l'aide des prévisions et données de consommation. Dans d'autres, le fournisseur utilise les taux de consommation réels et le niveau de stock pour déterminer s'il faut réapprovisionner. Dans tous les cas, le succès de la GPA dépend d'une transmission efficace des données, la preuve d'une collaboration coordonnée.

### **\*- La collaboration synchronisée**

La collaboration synchronisée correspond au plus haut degré de collaboration. Dans ce modèle, les relations dépassent le simple cadre des activités de supply chain pour recouvrir d'autres grands processus de l'entreprise : projets de recherche et développement communs, développement de fournisseurs et développement de propriété intellectuelle.

Le partage d'actifs physiques et intellectuels peut même aller jusqu'au partage de personnel.

Les collaborations synchronisées sont souvent appelées alliances stratégiques. Dans ce type de collaborations, les informations sont développées conjointement et non pas simplement partagées ou échangées.

### **2.1.4 Les opportunités de la collaboration logistique**

Les objectifs, ou gains potentiels recherchés, sont multiples et se retrouvent à plusieurs niveaux dans la chaîne de valeur. La finalité étant, pour les entreprises qui s'inscrivent dans ce type de démarche, d'améliorer leur rentabilité et leur niveau de service.<sup>1</sup>

#### **Mutualiser les achats et les approvisionnements :**

- Consolidation des besoins et des commandes groupées
- Mutualisation des moyens logistiques

#### **Partager les informations et mettre en commun les savoir-faire**

- Co développement de services logistiques à forte valeur ajoutée (mise en commun des savoir-faire, démarche commerciale, investissements)
- Partage d'informations conduisant à une meilleure coordination de l'amont et de l'aval (données de marché, prévisions, ...)

#### **Mutualiser la logistique de distribution et adapter les moyens de livraison et de stockage**

- Mutualisation des moyens de stockage et de distribution
- Gestion partagée des approvisionnements mutualisés
- Accès à des modes de transport plus propres

---

<sup>1</sup> Étude réalisé par la PIPAME, Ob.cit. PP 13-14-15

### 2.2 Externalisation et sous-traitance logistique

#### 2.2.1 L'externalisation logistique

Les PME se trouvent toujours en face de la même problématique vis à vis de leur chaîne logistique : pour optimiser l'ensemble du processus, de l'achat de la matière première au transport jusqu'au client final, il est nécessaire d'avoir une expertise sur chacune des multiples fonctions qui la compose.<sup>1</sup>

Externaliser est donc la solution pour les PME et les acteurs sur ce marché sont nombreux. Selon l'ASLOG (Association qui regroupe les responsables logistiques français), près de 90% des entreprises sous-traitent un ou deux maillons de la chaîne logistique: le plus souvent ce sont le transport et le stockage

##### 2.2.1.1 Définition de l'externalisation logistique

Nous commençons par la définition de l'externalisation on manière générale, «*L'externalisation est un service défini comme le résultat de l'intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire spécialisé tout ou partie d'une fonction de l'entreprise « client » dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée définis*».

L'AFNOR (Association française de Normalisation) propose la définition suivante de l'externalisation : «*l'externalisation est un service défini comme le résultat de l'intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire spécialisé tout ou partie d'une fonction de l'entreprise 'client' dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée définis*»

L'externalisation consiste donc en une « cession d'une partie ou de la totalité des activités d'une firme à un contractant externe spécialisé ».

La définition généralement donnée à l'externalisation logistique est assez proche de celle que l'on attribue à l'externalisation de façon générale.

Ainsi, l'externalisation logistique peut être définie comme le fait de « *confier tout ou partie d'une chaîne logistique, assurée préalablement à l'interne, avec un transfert éventuel de ressources, sur une durée de long terme, à un prestataire extérieur, dans un objectif de performance*».

---

<sup>1</sup> [http://www.univ-paris1.fr/fileadmin/diplom\\_logistique/BARRE\\_POUR\\_FLASH/2010\\_memoire\\_M2\\_logistique\\_-\\_GHEERAERT\\_Romain.pdf](http://www.univ-paris1.fr/fileadmin/diplom_logistique/BARRE_POUR_FLASH/2010_memoire_M2_logistique_-_GHEERAERT_Romain.pdf)

## CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME

---

### 2.2.1.2 Les raisons qui poussent à externaliser sa logistique

#### - Réduire et contrôler les coûts opérationnels

Il s'agit pour les entreprises de réduire les coûts généralement supportés en interne comme par exemple les coûts de recherche et développement ou de marketing ; des coûts qui sont, au final répercutés sur le client. Le prestataire peut réduire ces coûts structurels en réalisant des économies d'échelle ou en tirant avantage de sa spécialisation.<sup>1</sup>

#### - Améliorer l'entreprise de façon générale

Externaliser revient à se concentrer sur son cœur de métier en déléguant certaines fonctions. Etant libéré des tâches à faible valeur ajoutée, l'entreprise concentre ses énergies à satisfaire les besoins de ses clients.

#### - Avoir accès à de nouvelles compétences

Les prestataires d'externalisation investissent constamment pour améliorer leurs technologies, leurs méthodologies et leurs compétences et ce, afin de rester compétitifs. Externaliser permet d'avoir accès à ces compétences sans pour autant les développer en interne.

#### - Concentrer ses ressources humaines internes sur l'essentiel

Il s'agit de gérer au mieux ses ressources internes en les concentrant sur des activités à plus forte valeur ajoutée.

### E. Accélérer les changements

Vouloir se développer en interne peut prendre du temps. Tout changement peut entraîner une série de nouvelles procédures ou de nouveaux coûts. En externalisant, l'entreprise fait supporter ces nouvelles contraintes à son prestataire, qui les maîtrise.

#### - Déléguer une activité que l'on ne maîtrise pas

Si externaliser ne signifie pas se débarrasser totalement d'une activité, il peut être utile d'apprendre de son prestataire, tout en gardant la maîtrise des opérations.

#### - Mieux gérer ses budgets

Il s'agit ici encore de cibler les activités à forte valeur ajoutée.

#### - Partager les risques

Tout investissement comporte une part de risques en fonction du marché, de la concurrence, de la législation... S'appuyer sur un prestataire permet de bénéficier de ces investissements tout en mutualisant les risques.

---

<sup>1</sup> [http://www.interlignescrest.com/pages/Signification\\_externalisation\\_suivi\\_de\\_10\\_raisons\\_dexternaliser-804619.html](http://www.interlignescrest.com/pages/Signification_externalisation_suivi_de_10_raisons_dexternaliser-804619.html)

## CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME

---

### - Obtenir des liquidités

Les équipements, licences, brevets, biens immobiliers ou encore véhicules utilisés dans le cadre de l'activité à externaliser peuvent être cédés et générer des revenus supplémentaires pour l'entreprise externalisatrice.

### 2.2.1.3 Les avantages de l'externalisation

#### - Recentrer son activité sur l'aspect commercial de leur business

Pilier de l'activité économique d'une entreprise, externaliser la logistique de la production à la distribution permet de se focaliser sur le développement marketing et commercial de l'activité.<sup>1</sup>

#### - Profiter de l'expertise des prestataires et de leur flexibilité

Le choix d'un prestataire logistique reconnu de la profession permet de bénéficier des expériences acquises par celui-ci dans le secteur.

#### - Disposer d'un réseau élargi

De plus face à une **internationalisation** maximale des échanges commerciaux, une entreprise dédiée à ce type de service facilite la circulation par la mise à la disposition de l'e-commerçant un ensemble de points relais ou de dépôts éparpillés un peu partout.

#### - Améliorer la compétitivité de son entreprise

Maîtriser et posséder un flux de commercialisation établi permet de s'assurer d'une position stratégique importante. Le trafic est en effet actuellement un critère important des entreprises efficaces.

#### - Des offres multidisciplinaires et adaptables en fonction de vos besoins

Un prestataire logistique peut offrir un ensemble de services inhérents à la fonction logistique: traitement des marchandises, transport, entreposage, distribution des produits, gestion de SAV...

#### - Réduction des coûts financiers et des coûts de traitement

L'externalisation offre en outre la possibilité de mieux établir la facture financière logistique et à terme d'adapter ceux-ci en fonction des besoins et d'un budget préétabli. Il en sera de même, pour le traitement des commandes et des fournitures de matériaux de fabrication. Le prestataire centralisant tout le processus sur une plateforme unique.

#### - Renforcer son image auprès de sa clientèle

Offrir aux consommateurs un service de transport et de distribution transparent rentabilise également son image de marque : l'e-réputation.

---

<sup>1</sup> <http://www.logistique-e-commerce.net/2011/11/externaliser-logistique/>



## CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME

---

### 2.2.1.4 Les risques de l'externalisation

Les avantages liés à l'externalisation sont nombreux mais il ne faut cependant pas négliger les risques qui y sont associés.<sup>1</sup>

Nombreuses sont les entreprises qui préfèrent garder la maîtrise de leurs fonctions en interne pour limiter les risques.

#### **-Perte de savoir-faire**

La question de la perte de savoir faire est centrale dans la décision d'externaliser. Des équipements spécifiques et une partie du personnel vont être transférés vers le prestataire, ce qui implique une perte de compétences à la fois individuelles et organisationnelles.

D'abord, avec le transfert de personnel, le savoir accumulé en interne, les connaissances accumulées par les salariés, vont être transférées vers le prestataire et donc difficilement récupérables en interne. Dans une étude publiée dans les Echos le 22 octobre 2002, 77% des entreprises interrogées affirment qu'elles ne seraient plus capables de réintégrer les fonctions qu'elles avaient externalisées quelques années auparavant. La réinternalisation d'une activité externalisée devient donc une manœuvre complexe à gérer lorsqu'on ne dispose plus des aptitudes en interne.

#### **- Risque de dépendance**

Les contrats d'externalisation varient en fonction de la nature de l'externalisation. Dans le cas de la logistique, ces contrats peuvent aller de 2 à 5 ans. Cette durée peut engendrer un risque de dépendance vis-à-vis du prestataire logistique.

Un conflit entre le client et son prestataire peut survenir et avoir un impact sur les performances de l'entreprise. Comme nous avons pu le voir précédemment, même lorsque le contrat se termine, la perte de savoir-faire engendrée par l'externalisation sur une période longue de certaines fonctions, renforce ce caractère de dépendance vis-à-vis du prestataire. Le client ne possède plus en interne les connaissances pour gérer ses fonctions externalisées. Si elle décide de réinternaliser une fonction, cela peut s'avérer très coûteux puisqu'il lui faut rapatrier les ressources et les compétences en interne. Une autre possibilité est de changer de prestataire, ce qui suppose un effort de coopération entre les deux prestataires. De plus, cela nécessite un apprentissage rapide des processus de la part du nouveau prestataire afin de ne pas perturber l'activité de l'entreprise. Les liens de dépendance sont donc à la fois juridiques et techniques.

---

<sup>1</sup> Jean Baptiste BOURDON, **Le rôle des prestataires de services logistique : vers une position stratégique au sein de la supply chain**, Mémoire de fin d'études, Master 2 Spécialité Logistique, Université Paris I Jean Panthéon Sorbonne, Année 2009, ppp 37-38-39-40

## CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME

---

### - **Risque de défaillance du prestataire**

Ce risque correspond aux compétences propres du prestataire. On peut le décomposer en trois axes : technique, économique et financier, technologique.

### - **Risque technique**

Lié à la panne ou au problème technique, il interrompt la continuité de la prestation. Si cela est stipulé dans le contrat, des pénalités financières peuvent être demandées au prestataire. Dans le cas d'un contrat de prestation logistique, les dégradations en terme d'image peuvent difficilement être évaluées. Un produit qui ne sera pas présent en linéaire donnera une vision négative de la marque et poussera le client à acheter un autre produit concurrent. Les conséquences peuvent donc être très importantes.

### - **Risque économique et financier**

Lié à la solidité financière du prestataire, ce risque peut être limité si une étude poussée de la santé financière du prestataire a été menée en amont. Une étude concernant le climat social de l'entreprise peut également être menée.

### - **Risque technologique**

Dans le cas d'un prestataire de services logistiques, la technologie utilisée peut offrir à l'entreprise cliente un avantage concurrentiel certain. Les systèmes d'informations utilisés par le prestataire doivent être au minimum parfaitement compatibles avec ceux de l'entreprise cliente mais ils doivent surtout offrir des avantages en termes de flexibilité et de réactivité.

### - **Risque de confidentialité**

Ce type de risque correspond à la confidentialité des informations transmises au prestataire. Ce risque est un frein important lors de l'établissement de relation de partenariat entre plusieurs acteurs de la chaîne logistique, y compris le prestataire. Très souvent les entreprises et les prestataires s'engagent à une confidentialité bilatérale par écrit, pour une certaine durée allant au de-là de la durée du contrat.

### - **Risque social**

Au sein des salariés de l'entreprise cliente, une vague de doutes et de craintes peut faire son apparition. On considère souvent que les opérations d'externalisation s'accompagnent de licenciements. Il n'est donc pas étonnant que la simple annonce de l'externalisation puisse être accompagnée de troubles sociaux comme des grèves ou une démotivation de la part des salariés qui retarderait la mise en place du projet et qui représenterait donc un risque économique pour l'entreprise.

## CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME

---

### - Le manque de transparence

Le manque de transparence dans la relation que peuvent avoir le prestataire et son client peut créer des comportements opportunistes. Williamson définit l'opportunisme comme la recherche de l'intérêt personnel lié à l'asymétrie d'informations.

### - Perte de contact avec le client final

Ce type de risque est plus spécifique aux externalisations de fonctions particulières telles que le service relations client ou la fonction logistiques, et plus particulièrement de logistique de distribution. En externalisant cette activité, l'entreprise perd le contact direct avec son client. Cette perte de proximité avec le client peut s'avérer très risquée. En effet l'entreprise n'est plus informée des préoccupations de ses clients et risque donc de ne plus être capable de répondre à ses besoins. De plus, il se peut que les renseignements transmis par le prestataire ne soient pas satisfaisants et détériorent la relation avec le client.

### - La présence de coûts cachés

Les entreprises choisissant d'externaliser une de leur fonction n'ont pas toujours conscience de la présence d'un certain nombre de coûts cachés. Ces coûts peuvent être de différentes natures et peuvent finalement rendre l'externalisation beaucoup plus couteuse qu'elle n'y paraissait. Mettre en place et gérer une opération d'externalisation induit des coûts « cachés » : définition du cahier des charges, suivi des prestataires, contrôle de la qualité, coût de rupture du contrat.

### 2.2.1.5 Méthodologie d'une externalisation réussie

**Etape 1 - Définir les objectifs de l'externalisation :** pour identifier les objectifs de

- l'externalisation il faut répondre à beaucoup de questions, par exemple :<sup>1</sup>
- Quelle est la qualité de services attendue aujourd'hui et demain par les clients?
- Cohérence du message commercial et de la délivrance des produits?
- Comment se situe l'organisation interne et sa performance, par rapport au coût de fonctionnement ?
- S'agit-il de faire baisser les coûts? D'augmenter les parts de marché ? ou encore d'améliorer la qualité de service?

### **Etape 2 - Identifier les risques**

L'externalisation comporte des risques. Il faut les définir le plus précisément possible tout en essayant de les quantifier et de les hiérarchiser.

---

<sup>1</sup> [http://www.yonne.cci.fr/fic\\_bdd/articles\\_fr\\_fichier/CR\\_externalisation\\_logistique\\_12635525561.pdf](http://www.yonne.cci.fr/fic_bdd/articles_fr_fichier/CR_externalisation_logistique_12635525561.pdf)

## CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME

---

Tous les facteurs de risques doivent être pris en compte : qualité du service, performance commerciale, coupure du contact commercial, efficacité du prestataire, risque de perte commerciale, image de l'entreprise, problèmes sociaux éventuels.

### **Etape 3 - Définir le périmètre de l'externalisation**

Cette opération consiste à répartir les tâches et les rôles entre le prestataire et l'entreprise

Qui va faire quoi ?

Et comment ?

Dans quels délais ?

Avec quels échanges d'information ?

### **Etape 4 - Rédiger un cahier des charges**

Le meilleur moyen de préciser le périmètre est rédiger un cahier des charges.

L'entreprise précise les flux, les traitements, leurs évolutions prévisibles, les spécificités des opérations, les exigences des clients. Elle définit les opérations et explicite ce qu'elle attend d'un prestataire, elle exprime clairement les résultats visés.

### **Etape 5 – Sélectionner des prestataires**

Que ce soit par les annuaires professionnels ou par recherche sur internet, l'entreprise sélectionne différents prestataires, pour ensuite procéder à un tri

Les critères de sélection sont variés et dépendent largement du domaine à externaliser Parmi les critères, on peut citer :

- le savoir faire dans un domaine ou secteur particulier
- la proximité géographique
- le réseau logistique du prestataire et ses implantations géographiques
- les références de l'entreprise prestataire

### **Etape 6 – Lancer l'appel d'offres**

L'entreprise diffuse son cahier des charges aux prestataires sélectionnés

Dans son cahier des charges, L'entreprise indique une date limite de retour des offres, en rester dans des délais raisonnables.

Le cahier des charges envoyé, il est souvent nécessaire de préciser un certain nombre d'informations aux prestataires. Des réunions pour répondre à leurs différentes questions sont organisées.

### **Etape 7 – Dépouiller les réponses à l'appel d'offres**

Pour faciliter le dépouillement, il est conseillé de demander aux prestataires de remplir pour partie une grille qui permettra d'évaluer les offres selon les mêmes critères objectif la

## CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME

---

réponse comprendra généralement une partie libre et une partie contrainte L'entreprise peut alors

- disséquer et valider les coûts
- évaluer et mesurer les risques encourus

### **Etape 8 – Visiter des clients Constater de visu sur le terrain**

A la suite des envois de réponse, l'entreprise peut constituer une « short list » de 3 à 4 prestataires.

La visite de site(s) donné(s) en référence est un moyen de se rendre compte de la réalité des services que peut réellement rendre le prestataire et comment envisager un éventuel partenariat

Les visites permettent d'ajuster les notes données et de hiérarchiser les réponses.

### **Etape 9 – Choisir le meilleur prestataire**

L'entreprise fait son choix en fonction des critères retenus

### **Etape 10 – Etablir le contrat de prestation**

Il est indispensable d'établir un contrat de coopération commerciale. Celui-ci précise les obligations de chacun des partenaires

- Durée du contrat, conditions d'exécution, prix (condition de facturation, variation et révision du prix)...
- Clause litiges
- Transferts de personnels, matériels, logiciels et progiciels
- Reprise éventuelle du contrat : cession de contrat, substitution, réversibilité
- Conditions de sortie

### **Etape 11 – Préparer le démarrage**

La préparation du démarrage est extrêmement importante. La mise en œuvre avec le prestataire doit faire l'objet d'un planning précis définissant toutes les actions à réaliser avant démarrage.

Il s'agit de mettre en œuvre très précisément les moyens prévus au contrat pour que la prestation se déroule dans les meilleures conditions possibles. Pour cela, différents aspects doivent être traités préalablement au démarrage

- Installations et matériels nécessaires en place
- Systèmes d'informations en place dans les deux entreprises testés et recettés pour chaque type de message (recette unitaire et globale de chaque processus)
- Personnel formés aux produits, processus spécifique et systèmes d'informations
- Transferts éventuels de personnels effectués

### Etape 12 – Démarrer et assurer la maîtrise d'œuvre la prestation

Il est raisonnable d'imaginer une période de dysfonctionnement et d'apprentissage.

Un plan de gestion de crise doit être élaboré en collaboration avec le prestataire et une bonne information des clients et des interlocuteurs commerciaux permettra de limiter fortement les effets négatifs

Une fois la prestation stabilisée, l'entreprise et le prestataire suivent mensuellement dans le cadre d'un Comité de pilotage structuré le déroulement et le niveau de qualité de la prestation Indicateurs de mesure des résultats et d'évolution.

#### 2.2.2 La sous-traitance logistique

Toute entreprise mène face à une concurrence de plus en plus rude qui s'accroît de jour en jour. C'est pour cela qu'elles font de leur mieux pour satisfaire la clientèle en adoptant des méthodes qui leur semblent efficaces pour rester compétitives.<sup>1</sup>

Certaines d'entre elles améliorent juste leurs manières de procéder en optimisant la gestion des flux physiques et des ressources existants tous en restant concentrées sur leurs principales activités.

D'autres ne se contentent pas d'implanter des méthodes mais font appel à des professionnels pour s'assurer que rien n'est laissé au hasard. Cette méthode qui fait appel à des prestataires de service logistique se fait surtout par de grandes entreprises. Les Petites et Moyennes Entreprises ou PME, elles, sont assez réticentes car il n'est pas facile de trouver des prestataires qui répondent à leurs critères.

##### 2.2.1 Définition de la sous-traitance :

La première définition officielle de la sous-traitance est apparue le 26 avril 1973 dans le Journal Officiel. Elle désigne « l'opération par laquelle une entreprise confie à un autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli une partie des actes de production ou des services dont elle conservera la responsabilité économique finale.»<sup>2</sup>

La loi du 31 décembre 1975 a défini la sous-traitance comme : « une opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant tout ou une partie de l'exécution du contrat de l'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage. »

Selon l'Association française de Normalisation (Afnor) : « la sous-traitance est définie comme l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa

---

<sup>1</sup> <http://www.netpme.fr/info-conseil-1/commercial-marketing/droit-commercial/fiche-conseil/40880-externalisation-soustraitance>.

<sup>2</sup> <http://htnv.free.fr/recherche/pdf/memoiredea.pdf>

## **CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME**

---

responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant, tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage ».

### **2.2.2 Les formes de sous-traitance**

La croissance de la sous-traitance a conduit au développement de deux principales formes de relations dans le domaine de la sous-traitance, l'une basée sur la capacité et l'autre sur la spécialisation.<sup>1</sup>

#### **La sous-traitance de capacité**

La première forme de partenariat de sous-traitance est celle de la sous-traitance de capacité. Dans ce cas, la raison principale de sous-traiter est due au fait que le donneur d'ouvrages ne possède pas assez de capacité pour entreprendre la fabrication de la composante, de la pièce ou du matériel spécifique.

En d'autres termes, le donneur d'ouvrages a atteint une limite de capacité dans son processus de production et, afin de satisfaire la demande du marché pour son produit, il a besoin de se confier à une autre entreprise ayant des capacités disponibles de sous-traitance, au moins pendant une période provisoire. Cela représente une désintégration horizontale et complémentaire de la production.

#### **La sous-traitance de spécialité**

La sous-traitance de spécialité représente la deuxième forme de relations de sous-traitance.

Dans ce cas-ci, le donneur d'ouvrages compte sur les services d'un sous-traitant ou d'un groupe de sous-traitants qui possèdent des équipements ou des machines spécialisés ainsi qu'une main-d'œuvre qualifiée pour accomplir des tâches complexes et précises.

Par conséquent, ce type de sous-traitance peut concerner des produits finis ou des composantes ou matériaux spécialisés qui requièrent un niveau d'expertise technique élevé que le donneur d'ouvrages ne possède pas ou ne peut pas satisfaire. Dans une telle situation, les deux entreprises possèdent des atouts et/ou des technologies complémentaires verticalement reliés.

### **2.2.4 Les raisons de recours à la sous-traitance :**

#### **- Des raisons de capacité**

La sous-traitance permet de réduire la capacité installée, la complexité de l'entreprise et par la suite d'abaisser les coûts fixes et les montants d'investissements.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> [http://www.unido.org/fileadmin/import/28897\\_Soustraitanceoudelocalisation.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/import/28897_Soustraitanceoudelocalisation.pdf)

<sup>2</sup> Mahmoud ZOUAOUI, Sarnia, ZOUAOUI KAROUI : « **Le management: Processus de gestion et fonction de l'entreprise** » Edition CLE, Tunis, 1999, P 202.

## CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME

---

### - Des raisons de spécialité

On ne peut réussir que les activités dont on ait spécialistes. "La compétence de l'entreprise pour la fabrication de certain produits intermédiaires peut être inférieures à celle d'autres entreprises spécialisées. Par l'intermédiaire de la sous-traitance, l'entreprise peut profiter de la compétence et de l'expérience de ces entreprises pour la fabrication des produits dont elle a besoin".

Donc, la spécialisation que possède le sous-traitant compte une des raisons du recours à la sous-traitance.

### - Des raisons de coût

L'entreprise préfère acheter de l'extérieur c'est à dire "faire ailleurs" pour des raisons des coûts de main d'œuvre. En général, les pays développés répartissent leurs productions à des pays où le coût de la main d'œuvre est bon.

### - Des raisons de flexibilité :

Le recours à la sous-traitance permet de maintenir une structure souple, légère et flexible, qui permet de changer les techniques, passer les crises et saisir les occasions. Ainsi la sous-traitance permet à l'entreprise de s'adapter aux changements.

### 2.2.5 Les critères de sélection du sous-traitant :

La sélection des sous-traitants se base sur trois critères essentiels :<sup>1</sup>

#### 1 – Prix

Représente le facteur le plus important lors du choix des sous-traitants. L'entreprise cliente essaye d'acheter ses composants au prix le même élève. Elle tient compte des particularités liées au prix tel que l'escompte, délai de crédit, rabais, remises de quantité. Ainsi, dans le domaine industriel, c'est le prix qui servira à comparer les sous-traitants potentiels.

#### 2 - Quantité / délai

C'est un facteur complémentaire au précédent. Outre le prix, l'entreprise cliente cherche le sous-traitant qui l'approvisionne en quantité voulue et au délai prévu. Il faut que, les quantités achetées des matières répondent aux besoins réclames pour éviter toutes ruptures de stock qui engendrent une perturbation de la production.

#### 3 - La qualité

La qualité est défini comme l'ensemble des caractéristiques d'un produit qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites.

---

<sup>1</sup> <http://www.shopmybook.com/wwaowItems/2010/02/26/17919903051267212374701/excerpt/excerpt.pdf>



## CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME

---

Lors de la sélection du sous-traitant, la qualité des produits livrés par ce dernier compte un facteur nécessaire. Ainsi le donneur d'ordres choisit le sous-traitant qui répond à ses exigences et aux normes qu'il a prédéfini dans le cahier des charges. Dans ce cas, le contrôle de la qualité par le donneur d'ordre lors de l'entrée des produits à leur usine est une nécessité malgré la mise au point des techniques qui assurent un niveau de qualité. Ceci est dû à un manque de confiance entre les deux parties

### 2.2.6 Externalisation et sous-traitance

Fontaine (2002) fait aussi la distinction entre externalisation et sous-traitance. Pour la première: « il s'agit pour une entreprise de confier certaines activités à un tiers, en dehors d'un lien de subordination. » La sous-traitance est « une opération qui consiste à confier à un tiers l'exécution de tout ou une partie d'une prestation à laquelle on s'est soi-même engagé envers un cocontractant. »<sup>1</sup>

Il a repéré 3 points communs entre ces deux mouvements :

- Origine : la division du travail ou la répartition des tâches ;
- Auteur : les entreprises ;
- Mouvement vers l'extérieur : le fait de confier à un tiers.

Deux différences sont relevées :

- au niveau du contrat : concernant l'externalisation, il s'agit d'un contrat entre le client (l'entreprise externalisée) et le fournisseur (le prestataire). Le résultat final est au bénéfice de l'entreprise demandeuse. Tandis que pour la sous-traitance, il relève l'existence de sous-contrats. Le résultat sera au bénéfice du client final qui n'est pas forcément l'entreprise demandeuse.
- au niveau de l'objet : dans le cas de l'externalisation, la fonction externalisée doit faire partie des fonctions internes de l'entreprise. Pour la sous-traitance, l'activité en question concerne l'exécution de tout ou une partie du contrat conclu avec un client.

D'après Barthélémy (2002), la différence existe également dans les obligations qui sont fixées aux prestataires. La sous-traitance se définit notamment par des obligations de moyens tandis que l'externalisation oblige à des résultats. Dans les deux cas, le prestataire apporte des ressources. Dans le cadre de la sous-traitance, le client conserve le management de l'activité sous-traitée. En ce qui concerne l'externalisation, le prestataire assure également le management de l'activité externalisée.

---

<sup>1</sup> HUYNH Thi, Ngoc Vân, **Décision et enjeux de l'externalisation de la fonction comptable**, mémoire fin d'étude DEA de Stratégie et Management des Organisations, Université des Sciences et Technologies de Lille, 2003/2004 pp 5-6

## CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME

---

### 2.2.7 Les enjeux de la sous-traitance

#### 1 - La recherche de coûts d'approvisionnement plus bas

Les sous-traitants, pour être plus compétitifs, disposeraient de deux solutions : soit le recours à une productivité accrue et une automatisation des processus, soit le recours à la main-d'œuvre des pays économiquement avantageux (cf. la Logan, initialement destinée aux pays émergents).<sup>1</sup>

Face à la mondialisation, les sous-traitants doivent repenser leur organisation pour réaliser des gains de compétitivité déterminants. Selon les cas, ils peuvent accompagner les donneurs d'ordres sur leurs marchés (nationaux ou internationaux), ou mettre en place des actions pour vendre moins cher, ou acheter moins cher ou encore produire moins cher. Pour cela, différentes mesures sont possibles :

- modifier leur organisation afin de diminuer les coûts directs et indirects ;
- optimiser leur recherche de fournisseurs (nationaux et internationaux) ;
- prendre un risque pour investir ;
- initier un développement sur d'autres marchés, dans d'autres pays.

#### 2 - La recherche de flexibilité et d'adaptabilité

Pour une entreprise plongée dans un environnement qui bouge, la flexibilité devient une condition de son développement et de sa survie. Suivre de manière plus souple un marché sans visibilité imposerait le recours à une sous-traitance de flexibilité et de proximité, avec plus de réactivité et des coûts de production et de logistique allégés.

Les industriels limiteraient ainsi, dans des proportions significatives, les besoins en capitaux nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Le travail en flux tendu deviendrait un axe stratégique.

La flexibilité peut être interne ou externe à l'entreprise.

##### **La flexibilité interne comprend :**

- l'aménagement du temps de travail (modulation des horaires) ;
- la flexibilité des compétences (polyvalence, poly-compétence, mobilité interne).

##### **La flexibilité externe retient :**

- le recours à la sous-traitance : pris dans la même logique, les sous-traitants les plus importants seraient amenés à gérer eux-mêmes un réseau de sous-traitants pour le compte des donneurs d'ordres ;

---

<sup>1</sup> <http://www.insee.fr/sessi/publications/etudes/met/enjeux1.pdf>

## CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME

---

- l'appel à une main-d'œuvre extérieure à l'entreprise : emploi temporaire (intérim, contrats à durée déterminée (CDD), emplois aidés) ou emploi partagé (groupements d'employeurs, temps partagé).

### 3 - La recherche de technicité et d'innovation

La nécessité d'innover est souvent présentée comme une clé de développement et une solution pour échapper au laminage des marges. L'innovation apparaît donc indispensable pour se différencier sur des marchés concurrentiels. Au triptyque classique « qualité-coûts-délais » imposé au sous-traitant, s'ajouterait une exigence supplémentaire concernant la capacité de conception innovante. Source de compétitivité, l'innovation s'imposerait dans un contexte de concurrence croissante des pays à bas coût de main-d'œuvre, de conjoncture économique molle et de hausse du prix des matières premières. Le recours à l'innovation et à la technicité serait ainsi l'occasion d'échapper un temps à la pression sur les prix.

Le besoin d'innovation des donneurs d'ordres conduirait ainsi les sous-traitants à relever quatre défis majeurs :

- trouver une marge de main œuvre stratégique et commerciale pour atténuer le critère « coûts » ;

- proposer des solutions innovantes et communiquer sur cette capacité de l'entreprise.

L'innovation peut être technique, méthodologique ou encore juridique ;

- être opérationnel et efficace dans la gestion des projets de conception innovante, grâce au développement de partenariats avec le client et son bureau d'études mais également avec d'autres entreprises de métiers complémentaires ;

- concevoir « au plus juste » pour respecter les contraintes de performance, de coûts et de délais.

Mais cette stratégie connaîtrait quatre limites. Premièrement, la majeure partie des entreprises de sous-traitance ne peut pas assumer les coûts exigés par l'innovation.

Deuxièmement, la technicité ou l'innovation de l'entreprise est souvent due à un équipement spécifique, dont elle perdra l'avantage dès qu'un concurrent fera le même investissement.

Troisièmement, l'investissement spécifique est souvent réalisé à la demande d'un gros client, d'où une fragilité dès que celui-ci réduit le volume de ses commandes. Enfin, quatrièmement, le sous-traitant éprouve de grandes difficultés à valoriser et imposer la répercussion de cet investissement supplémentaire sur ses prix.

## CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME

---

### 4 - La recherche de sous-traitants de haut niveau ou la recherche d'une offre globale

Pour réduire les coûts d'acquisition et garantir la qualité, les entreprises de sous-traitance devraient désormais se rapprocher pour fournir une offre globale, agrégeant plusieurs produits ou savoir-faire. Sous l'incitation des grands donneurs d'ordres qui souhaitent n'avoir qu'un seul interlocuteur maîtrisant toute la chaîne de fabrication, le nombre de fournisseurs diminue régulièrement au cours des années quatre-vingt-dix. En effet, les donneurs d'ordres veulent des partenaires capables de leur fournir des sous-ensembles complets et non plus seulement des pièces élémentaires. Cette nouvelle organisation leur assurerait des gains en termes de coûts : réduction du coût de gestion des fournisseurs et apport de valeur ajoutée grâce à une meilleure vision du produit, de sa conception à sa mise en série.

Proposer une offre groupée serait ainsi un moyen pour les sous-traitants d'être compétitifs face à la concurrence internationale. L'optimisation de la relation client-fournisseur passerait inévitablement par une action collective sur les coûts, les délais, la qualité et l'innovation. Pour cela, différentes mesures sont possibles :

- investir dans des moyens innovants de conception ou de production ;
- recruter des spécialistes ;
- mettre en place des alliances.

### Section 03: Les prestataires logistique

#### 3.1 Evolution des prestations logistiques

Traditionnellement, le prestataire logistique est considéré comme un simple exécutant d'activités logistiques pour le compte de donneurs d'ordres. Cependant, cette vision a beaucoup évolué depuis les années 1990, et aujourd'hui le prestataire logistique est envisagé comme un pilote de la chaîne logistique. Ceci est dû au fait que les activités externalisées par les entreprises sont de plus en plus complexes. Les entreprises en sont venues à voir les prestataires logistiques comme des partenaires qui leur offrent des technologies innovantes permettant un pilotage plus efficace. Au fil des années, « les PL sont ainsi devenus des acteurs incontournables de la dynamique d'évolution des chaînes logistiques traditionnelles »<sup>1</sup>

Ainsi, on constate que les PL les plus performants effectuent des activités bien plus complexes et évoluées que le transport ou le stockage. Ils sont présents dans le management des flux du début à la fin de la chaîne logistique.

Trois grandes étapes de développement des prestataires logistiques sont identifiées :

---

<sup>1</sup> Fulconis, F., Monnet, M. et Paché, G. (2009). **Le Prestataire de Services Logistiques : Acteur du Système de Logistique Inversée**. Revue Management & Avenir, 24, Déc. 2009, pp. 83-84.

## CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME

---

**La première étape** a été celle de l'expansion du métier autour des quelques grandes entreprises telles que UTL, FDS etc. Ce sont les débuts de l'externalisation de certaines activités par les entreprises. Les contrats ne sont pas importants mais ils se multiplient dans de nombreux secteurs.

**La deuxième étape** est celle de l'accélération du phénomène d'externalisation qui connaît des taux de croissance très élevés. Les activités externalisées sont plus nombreuses et plus diversifiées. C'est alors qu'on voit l'émergence des prestataires « third-party logistics » ou 3PL. Typiquement, à ce stade le prestataire est en charge du transport et du stockage de la marchandise.

**La troisième étape** est apparue après la fin de la bulle Internet en 2001. Cette fois, les activités logistiques qui sont prises en charge par les PSL sont plus complexes et nécessitent une expertise particulière. Le prestataire devient un pilote de la chaîne logistique et est appelé « fourth-party logistics » ou 4PL.

### 3.2 Définition du prestataire logistique

Le prestataire de services logistique est « un intermédiaire dans la chaîne logistique qui s'est spécialisé dans la fourniture par contrat, pour une période donnée, de tout ou partie des activités logistiques pour les autres entreprises ».<sup>1</sup>

Le prestataire logistique est « une entreprise qui fournit de multiples services logistiques pour ses clients » et que cette entreprise est « extérieure à celle du client et qu'elle est rémunérée pour ses services ».

### 3.3 Le rôle des prestataires en logistique

Un prestataire en logistique se doit d'être spécialiste et compétent en assurances de marchandises transportées et en Responsabilité Civile des Opérateurs de transport. Son rôle est d'offrir une solution aux soucis liés à la logistique du commerce électronique B to C et B to B. Il doit aussi pouvoir répondre aux exigences et aux attentes des web-marchands.<sup>2</sup>

Il agit notamment dans le service de stockage de produits, la préparation de commandes, les opérations sous douanes, la gestion des retours et l'optimisation du schéma logistique. Ses intérêts visent à réduire les coûts et les charges de l'entreprise et négocier des tarifs des transporteurs pour plus d'économie.

Les prestataires sont par ailleurs des organisateurs ou opérateurs des flux de marchandise et des flux informationnels. Ils analysent l'évolution du secteur des transports et de la logistique pour une meilleure organisation du travail.

---

<sup>1</sup> <http://www.logistique-e-commerce.net/2011/08/en-ce-qui-concerne-les-prestataires-en-logistique/>

<sup>2</sup> [http://intranet.esc-laroche.fr/E\\_Documents/ROOT/Mediatheque/Memoires\\_/2010/Memoire\\_PDF.pdf](http://intranet.esc-laroche.fr/E_Documents/ROOT/Mediatheque/Memoires_/2010/Memoire_PDF.pdf)

## CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME

---

Le rôle des PL au concept d'intégration dans la chaîne logistique, en ce sens qu'ils décrivent le PL en tant qu'acteur de la chaîne logistique pouvant améliorer l'intégration dans cette même chaîne. Cela grâce au fait que le PL aide le « haut » et le « bas » de la chaîne logistique à « maximiser leur lien avec les activités de la chaîne ». Cela signifie que le PSL va apporter des améliorations grâce à ses capacités à offrir des solutions à ses clients.

De ce fait, le constat qui s'impose est que l'expertise et les connaissances du prestataire logistique sont devenues très importantes dans la chaîne logistique actuelle.

Donc les prestataires logistiques aident à développer des stratégies appropriées en bénéficiant de leur expérience acquise dans le domaine la logistique grâce à des projets précédents.

### 3.4 Les types des prestataires logistiques

Une entreprise, si grande soit-elle, est souvent appelée à recourir à un prestataire en logistique pour mieux augmenter son chiffre d'affaire. Faire appel à ces services induit toujours des avantages car il aide grandement à atteindre les objectifs de l'entreprise.

Les prestataires logistiques offrent des prestations de différents types, celle-ci allant du First Party Logistics (1PL), Second Party Logistics (2PL) classique (c'est-à-dire un prestataire effectuant une simple opération de transport), Fourth Party Logistics (4PL), pilote de la chaîne logistique globale. Au Fifth Party Logistics (5PL).

#### Les 1PL - First-party logistics

Correspondent aux entreprises industrielles et commerciales, qui dans les années 70, géraient elles-mêmes leurs prestations logistiques en plus de leurs activités stratégiques cœur de métier. Ces prestations se limitaient au stockage et à la distribution de produits finis.<sup>1</sup>

Le 1PL est plus communément appelé le chargeur, industriel ou distributeur qui soustrait une prestation de transport.

Il s'agit donc ici de la forme la plus ancienne, la plus classique d'externalisation, le transport étant l'activité logistique la plus externalisée.

#### Les 2PL - Second-party logistics

Sont les prestataires logistiques classiques qui assurent l'exécution des opérations de logistique physique (transport et entreposage). Leur système de gestion se limite à un suivi pour le compte de l'entreprise cliente

Apparus dans les années 80. Ils se concentrent surtout sur le développement de l'activité transport. Les grands prestataires de cette époque sont Calberson, Mory, Dubois et TFE.

---

<sup>1</sup> Romain GHEERAERT, Ibid. pp 17-18.

## CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME

---

### **3PL - Third-party logistics**

La prestation de type 3PL consiste, pour une entreprise, à sous-traiter une partie de sa logistique, auprès d'un prestataire qui ne se contente pas uniquement de réaliser cette fonction, mais également de la planifier, d'en établir le lien avec les autres activités logistiques de l'entreprise. Cette notion de 3PL est apparue dans les années 80 aux Etats-Unis, les pays Anglo saxons étant généralement bien plus avancés que la France de façon générale en matière d'externalisation.

Le 3PL effectue sa prestation avec ses moyens en propre, sans faire appel à l'aide de prestataire extérieurs, sinon il ne correspond plus à une prestation de type 3PL, mais devient une forme plus poussée d'externalisation, un autre type de prestation qui sera développé ultérieurement.

Les activités le plus souvent externalisées dans le cadre de ce type de prestation sont généralement le transport et la gestion d'entrepôt, avec tous les services liés et associés (Picking, traçabilité, co-packing, etc...)

Les principaux avantages de l'utilisation d'un prestataire logistique 3PL sont :  
Elle permet à l'entreprise de se fixer sur un objectif principal lié à son activité.  
Elle permet aussi de mutualiser les clients.

### **4PL - Fourth-party logistics**

L'apparition des prestataires de type 4PL a été favorisée par le développement des NTIC et d'Internet. Vu la complexité actuelle et le nombre de prestataires de la chaîne logistique, il est devenu essentiel d'intégrer et d'optimiser les relations entre les acteurs pour asseoir une solution logistique globale. Les applications offertes sont connues sous le sigle CPFR.<sup>1</sup>

#### **CPFR, application pour la gestion collaborative des approvisionnements**

CPFR : (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment) en français Plan, prévisions et approvisionnements concertés est une application d'approvisionnement partagée qui peut prendre plusieurs formes. Le principal but est de permettre un échange facile et rapide des informations entre les industriels et les distributeurs, mais aussi de planifier de façon collaborative les réapprovisionnements des linéaires à partir des données de ventes ou de consommation. Cette forme de collaboration est plus répandue sous le sigle de GPA (gestion partagée des approvisionnements). L'interdépendance entre les différents acteurs (fournisseur, client, 3PL et 4PL) de cette chaîne est qualifiée d'entreprise étendue.

Les prestataires 4PL, quatrième partie logistique ou, en anglais, Fourth Party Logistics Provider, sont des intervenants qui exercent notamment une activité de coordination

---

<sup>1</sup> <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/3PL-4PL.htm>

## CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME

---

entre le chargeur (1PL), le client final (2PL) et le prestataire logistique (3PL). L'apparition de l'offre 4PL est la conséquence directe de cette complexification.

Ce type de prestation permet à un chargeur, producteur ou distributeur, de bénéficier d'une prestation globale et intégrée des flux de marchandises et d'informations. Elle propose un service complet organisé par un interlocuteur unique. Les prestataires 4 PL peuvent être soit des prestataires 3 PL diversifiant leur offre, soit des cabinets de conseil en management ou spécialisés en Supply Chain (gestion de la chaîne logistique globale) ou encore des SSII (société de services et d'ingénierie en informatique).

### \*- Définition :

Le cabinet de conseil Arthur Andersen (devenu Accenture) a proposé en 1996 la définition suivante : « Le 4 PL est un intégrateur qui assemble ses propres ressources, capacités et technologies et celles d'autres prestataires pour concevoir et piloter des Supply Chains complexes ».<sup>1</sup>

Le cabinet Accenture définit pour sa part les 4PL comme « un intégrateur qui assemble ses propres ressources, capacités et technologies et celles d'autres prestataires pour concevoir et piloter des Supply Chains complexes ».

Le 4PL est de fait un « intégrateur de Supply Chain, qui assemble et manage des ressources, des capacités et des technologies au sein de son organisation avec les infrastructures de partenaires tiers, afin de proposer à son client la solution logistique la mieux adaptée ».

Le 4PL est donc un pilote de la chaîne logistique globale, mais qui effectue ces opérations non pas en propre, mais avec les infrastructures de partenaires tiers, en managant donc différents prestataires.

### \*- Caractéristiques des 4 PL :

Ce service englobe des fonctionnalités qui peuvent être d'ordre technique, commercial, financier, organisationnel et administratif.

Les 4PL sont des sociétés qui, dans la plupart des cas, ne détiennent ni capital immobilisé ni système d'information. Sans moyens de production, entrepôts ou camions, ces entreprises mettent en œuvre leurs compétences d'ingénierie logistique afin d'optimiser les flux et de recourir aux meilleurs prestataires. Leur rôle est de mobiliser et de coordonner des acteurs hétérogènes en gérant à la fois les systèmes d'information, le transport, l'entreposage, la manutention, la distribution et les risques pour satisfaire les demandes de leurs clients.

---

<sup>1</sup> [http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/DGITM\\_\\_\\_Prestataire\\_4\\_PL\\_2p\\_web.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/DGITM___Prestataire_4_PL_2p_web.pdf)



## CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME

---

Le 4PL implique de nouvelles formes de collaboration et donc de contractualisation liant chargeurs, prestataires 3PL et clients avec une obligation de résultat (notamment en matière de réduction des coûts, d'innovation et d'organisation). Les 4PL peuvent à la fois jouer un rôle de conseil permettant une optimisation de la chaîne logistique mais aussi de maître d'ouvrage en pilotant la mise en œuvre des préconisations aussi bien opérationnelles que stratégiques.

### \*- Avantages

- Un interlocuteur unique apportant une gestion globale et intégrée des flux de marchandises.
- Une expertise métier et une veille technologique permettant de nombreuses optimisations.
- Une responsabilité face au client à travers un réseau étendu et de dimension mondiale.
- Des réductions de coûts : le 4 PL est souvent rémunéré en prenant un pourcentage des gains réalisés.

### \*- Inconvénients

- Le contenu de l'offre n'est pas toujours bien défini et le secteur manque de maturité (seuls les 3PL offrant du 4PL ont une bonne connaissance des flux physiques).
- La reconception d'une « supply chain » nécessite des investissements lourds et donc des risques.
- Les prestataires logistiques sous-traitants n'ont qu'une vision partielle de la demande du client.
- L'externalisation implique pour le client une perte de savoir-faire et une réduction des stocks de connaissances mobilisables en interne.
- Le 4PL intéresse une cible réduite : il s'agit de clients de taille mondiale avec des produits nécessitant des logistiques complexes à forts coûts et/ou recherchant une qualité de service optimale.

### 5PL - Fifth-party Logistics

Le terme 5PL, désigne un fournisseur externe coordonnant les activités des entreprises sous-traitantes. Un 5PL conçoit de nouvelles solutions logistiques basées sur des systèmes d'information et des technologies adaptées.<sup>1</sup>

Ils mobilisent les technologies adaptées pour ce faire. Par exemple, pour le secteur agro-alimentaire, il est obligatoire d'opérer une traçabilité des produits. Les 5PL mettent en place des solutions logicielles le permettant. Ils intègrent aussi à leur offre la logistique de retour.

---

<sup>1</sup> <http://www.ladissertation.com/Sciences-Economiques-et-Sociales/Les-5-PL--Les/37812.html>.

## **CHAPITRE 02: LA LOGISTIQUE ET LES PME**

---

Le rôle du 5PL est d'offrir des systèmes automatisés et intelligents capables d'améliorer la performance de la chaîne logistique. Cette automatisation permet, entre autres, de mutualiser les demandes 3PL et génère ainsi des volumes de masse afin de négocier au mieux les tarifs auprès des compagnies de transport. La mise en place de systèmes d'informations élaborés entre tous les intervenants de la chaîne logistique est l'une des clés d'un e-commerce réussi.

En outre, le 5PL offre un véritable service tourné vers la satisfaction du client (conseil, audit, assistance, développements spécifiques,...). Le rôle du 5 PL est d'offrir toujours plus de systèmes automatisés et intelligents capables d'améliorer la performance de la Supply Chain Transport.

## **Introduction :**

À la lumière de ce qui a été présenté dans la partie théorique de cette recherche, le présent chapitre porte sur la détermination de la méthodologie d'enquête employé, la construction de échantillon, le choix des techniques ainsi que l'analyse des donnés et interprétation des résultats.

L'interprétation et l'analyse des résultats de l'enquête de terrain, représentent les derniers aspects à effectuer pour toute recherche. Partant du principe que tout travail de recherche n'aura un sens que si les propositions exploratoires et hypothèses de la recherche soient mises en œuvre et validées.

Ce chapitre est reparti comme suit :

La première section a pour objet de présenter la méthodologie utilisée dans cette recherche, le choix de l'échantillon et le questionnaire a répondre dans cette enquête de terrain.

La deuxième section est consacrée aux hypothèses a testées, l'objectifs principale et autres objectifs et calendrier chronologique de réalisation de l'enquête.

Et finalement, La troisième Section contient les résultats de l'enquête, l'analyse de ces résultats et en fin le teste des hypothèses proposées.

## **Section 1: Méthodologie, L'échantillon et questionnaire d'étude**

### **1.1. Méthodologie de recherche:**

Nous avons retenu une méthodologie quantitative. Nous avons construit un questionnaire à partir des variables correspondant à la partie théorique précédente. Un processus a été ensuite défini pour administrer ce questionnaire.

Pour répondre aux questions portant sur la fonction de la logistique au sein des petites et moyennes entreprises de la wilaya de Annaba ainsi que la position de cette fonction dans l'organigramme dans ces entreprises, il a été procédé à une enquête sur le terrain à partir d'un échantillon d'entreprises choisies.

L'enquête a été réalisée en deux étapes, la première consistait seulement dans le dépôt d'un questionnaire et une prise de contact avec les responsables des entreprises et dans le but de lui expliquer l'objet de notre étude. On a, pour une bonne réflexion autour de la problématique posée, un temps leur a été accordé.

Ensuite et dans une deuxième étape, une visite leur a été rendue pour l'explication des questions mal comprises. De plus, dans le but d'un approfondissement et d'une meilleure compréhension de leurs comportements, une interview a souvent été réalisée éventuellement quand cela nous a été possible.

### **1.2. L'échantillon d'étude:**

La sélection de notre échantillon d'étude a été aléatoire, Nous avons donc choisi 30 PME de différents secteurs économiques de la wilaya d'Annaba. Parmi les 30 PME interrogées, 24 PME ont répondu favorablement à notre questionnaire.

### **1.3. Le questionnaire:**

Le questionnaire comporte 35 questions de plusieurs types reparties sur les axes suivants:

**A- Informations générales:** contient 10 éléments demandés

**B- Organisation et stratégies de la logistique:** comporte 3 sous axes qui contiennent 10 questions;

**C- Développement durable:** contient 03 questions;

**D- Processus d'externalisation:** contient 06 questions;

**E- Qualité des prestations externalisées:** contient 03 questions;

**F- Problématiques et pistes d'améliorations:** contient 03 questions.

Nous avons utilisé des questions fermées dichotomiques ou multi-chotomiques, des propositions à travers une échelle de lickert à 4, 5 et 6 postes. Une trentaine de minutes sont nécessaires pour répondre aux questions (Annexe n°1).

Nous avons fréquemment donné la possibilité au répondant de s'exprimer sous l'intitulé «*Autre : précisez*», pour respecter la liberté laissée aux répondants lors de l'utilisation des questions fermées.

## **Section 2: Les hypothèses, Les objectifs et Calendrier de l'enquête**

### **2.1. Les hypothèses de l'enquête:**

1. Gestion organisationnelle et stratégique de la logistique méconnue dans les PME Bônoises.
2. Les PME Bônoise ne prennent pas l'aspect environnementale dans les activités logistiques?
3. Le transport le plus activité externalisé par port les autres activités logistiques (entreposage, système d'information logistique, ....) ;
4. Le niveau de la qualité des prestations externalisées actuelle est faible ;
5. Manque des prestataires logistiques est principale problématique freine la logistique dans les PME.

### **2.2. Les objectifs de l'enquête:**

#### **L'objectif principal de notre étude:**

- ❖ Identifier l'opportunité entrepreneuriale de la prestation logistique en Algérie, et adaptés à cette typologie d'entreprise (PME) en particulier.

#### **Les autres objectifs de l'enquête:**

- ❖ Mesurer la représentativité de la logistique dans les PME;
- ❖ Présenter un panorama sur les performances actuelles et les attentes logistiques des PME;
- ❖ Eclairer les chefs d'entreprises sur les enjeux stratégiques de la fonction logistique;
- ❖ Améliorer la connaissance des entreprises en ayant une approche nouvelle sur le sujet de la logistique.

### **2.3. Calendrier de l'enquête:**

- **Mars 2014:** la préparation du questionnaire.
- **Avril et mai 2014:** l'administration de l'enquête.
- **Juin 2014:** analyse des données et l'élaboration d'un rapport des résultats.

Nous ne prenons en compte dans notre échantillon que les PME ayant répondu de manière suffisamment complète au questionnaire.

### **Section 3: Description de l'échantillon, Résultats et analyse de l'enquête:**

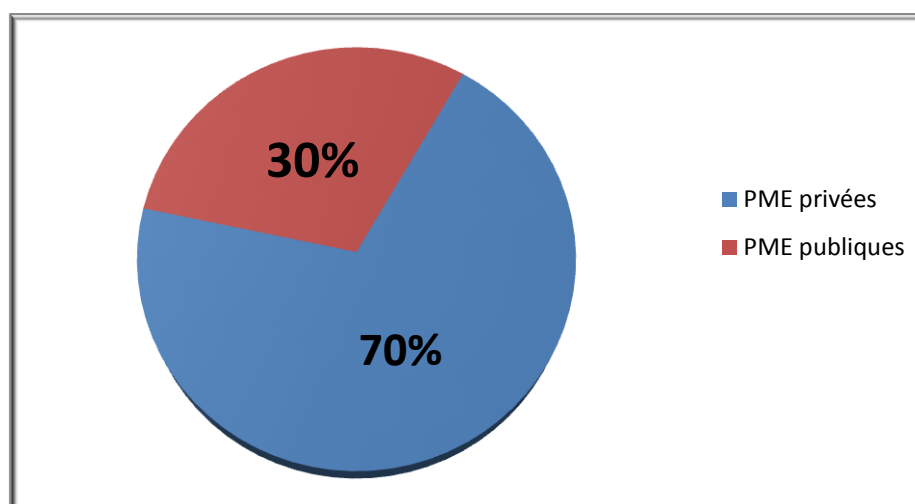
#### **3.1. Description générale de l'échantillon**

##### **- Information générales:**

##### **- Propriété du capital**

La répartition selon la propriété du capital des PME de notre échantillon montre 17 (70%) PME enquêtées sont des PME privée contre 07 (30 %) PME étatiques ont répondu favorablement a notre questionnaire.

**Figure 8: Répartition des PME selon la propriété du capital**



**Source: Résultat de l'enquête**

##### **- Age des PME :**

Sur le plan de la répartition par catégories d'âge des PME enquêtées, le tableau suivant résume les résultats obtenus par notre enquête.

La répartition par catégories d'âge des entreprises de notre échantillon, montre que 67% de ces dernières ont dépassé un an d'existence.

**Tableau 2 : Répartition par catégories d'âge des PME**

Catégorie d'âge	Nombre de PME	Pourcentage
1 an à 5 ans	16	67%
6 ans à 10 ans	0	0%
Plus de 11 ans	8	33%
Total	24	100%

**Source: Résultat de l'enquête**

**- Secteurs d'activité :**

D'après le tableau de la répartition par secteurs d'activités des entreprises enquêtées, Les établissements répondants se répartissent comme le montre le tableau suivant :

**Tableau 3 : Secteurs d'activité des PME**

	PME privées	PME publique	Total PME
Commerce	5	3	8
Agroalimentaire	1	0	1
Santé Beauté	1	0	1
Bâtiment	2	0	2
Chimie, parachimie, parapétrolier	2	0	2
Emballage	0	0	0
Industrie de transformation- Recyclage	1	1	2
Autres	5	3	8
Total	17	7	24

**Source: Résultat de l'enquête**

**- Taille des PME :**

Au plan de la répartition selon le nombre d'effectifs employés, le tableau suivant laisse apparaître les résultats suivants:

**Tableau 4 : La taille des PME enquêtées**

Type de l'entreprise	Nombre d'entreprise	Pourcentage
Micro entreprise (1- 9)	1	4%
Petite entreprise (10 - 49)	16	66%
Moyenne entreprise (50 - 250)	7	30%
TOTAL	24	100%

**Source: Résultat de l'enquête**

A l'exception des quatre moyennes entreprises de notre échantillon, L'analyse par taille des entreprises enquêtées révèle que la totalité de ces dernières sont des micro-entreprises, elles emploient un nombre d'effectifs qui va de 1 à 9 employés.

**- Statut juridique des PME:**

Le résultat de notre enquête montre que les PME enquêtées sont réparties entre SARL 16 (66%), EPE/SPA 7 (30%) et EURL 01 (4%) .

**Tableau 5 : Le statut juridique des PME**

Forma juridique de la PME	Nombre de PME	Pourcentage
Entreprise individuelle	0	0%
Sociétés à responsabilité limitée	16	66%
Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée	1	4%
EPE/Société par action	7	30%
Société au nom collectif	0	0
Total	24	100%

**Source: Résultat de l'enquête**



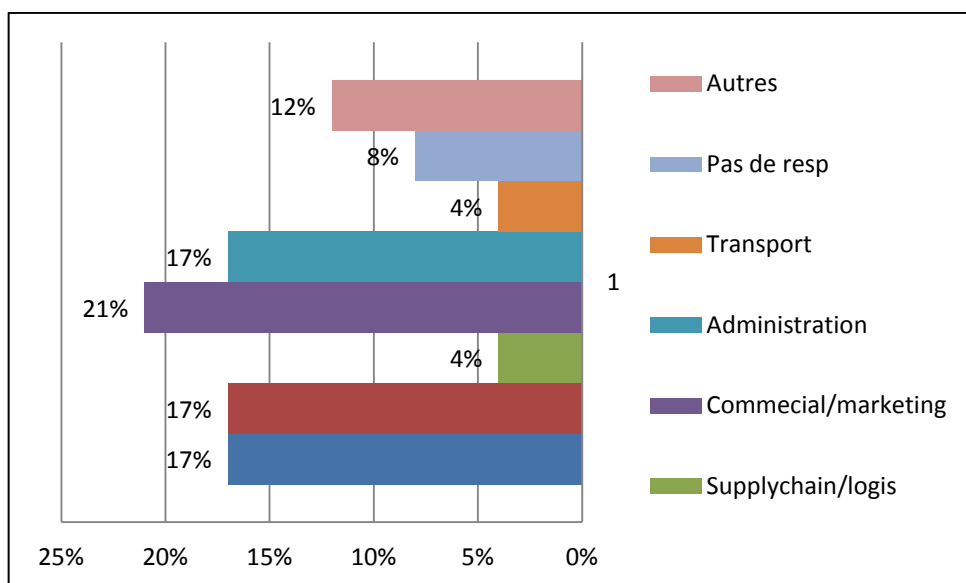
### 3.2. Résultats et analyses :

#### Organisation et stratégie de la logistique

##### -Organisation:

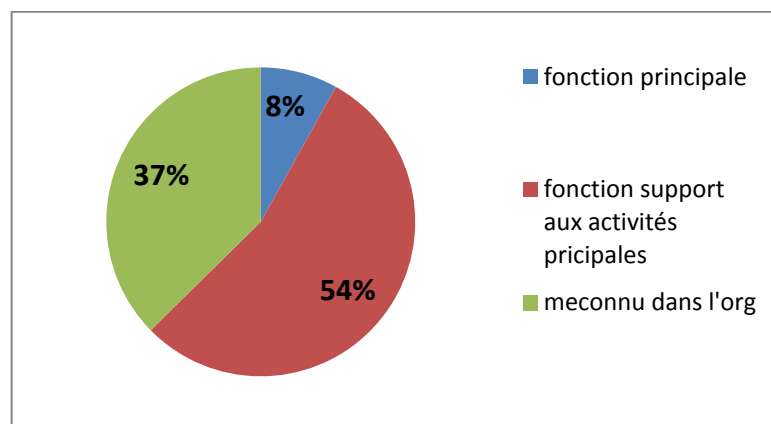
Nous constatons selon les 02 graphes suivants que la tâche de la logistique n'est pas considérée comme une fonction principale, et les dirigeants la considèrent toujours comme une fonction secondaire et rattachée à d'autres responsabilités notamment le commercial/marketing et la direction générale.

**Figure 9 : Entité de l'organigramme, le rattachement de la logistique**



Source: Résultat de l'enquête

**Figure 10 : La logistique Dans l'organisation**



Source: Résultat de l'enquête

Concernant les activités en relation avec la fonction logistique les dirigeants considèrent le transport est la fonction la plus concernées par la logistique ainsi la fonction des approvisionnements et son importance dans l'opération d'exploitation, et c'est ce que nous montre le tableau suivant avec les taux de 33% pour les appros et 42% pour le transport.

Et aussi ce qui est concerne la formation du personnel concernés par la logistique nous trouvons que 54% des formations sont relative a leurs fonctions principales, suivis par 37,5% qui ne font pas de formation sur la logistique a cause de la dépendance de la logistique a d'autres fonctions.

**Tableau 6: Les activités supportées par la logistique et la formation du personnels concernée par la logistique**

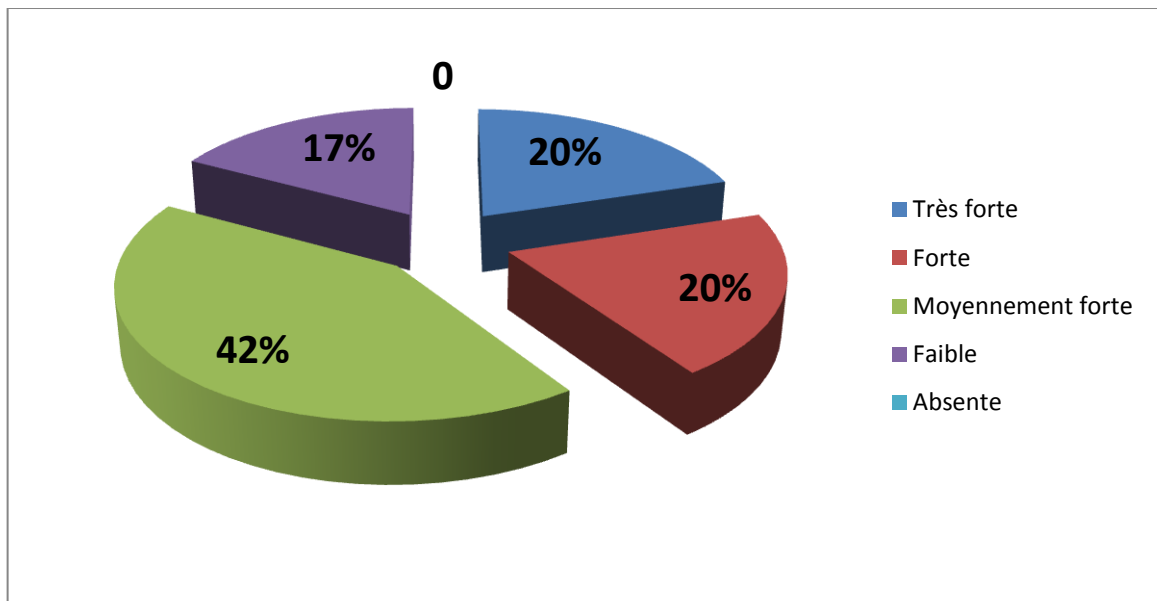
<b>Quelles sont les activités concernées par la logistique dans votre organisation?</b>		
	Nombre	Pourcentage
Appros	8	33%
Stockage & Manutention	4	17%
Transport	10	42%
Livraison	2	8%
Gestion des retours	0	0%
Service après-vente	0	0%
Administration des ventes	0	0%
Préparation commandes	0	0%
Autres	0	0%
Total	24	100%
<b>Quelle formation le personnel concerné par la logistique reçoit-il ?</b>		
	Nombre	Pourcentage
Aucune	9	37.5%
Relative à leurs fonctions	13	54%
Relative à leurs fonctions et à la logistique globale	2	8%
Relative à leurs fonctions, à la logistique globale et à son évolution	0	0%
Autres	0	0%
Total	24	100%

**Source: Résultat de l'enquête**

**- Stratégie d'entreprise / Stratégie logistique:**

Les résultats obtenues par l'enquête et qui apparaissent dans les graphes et tableau suivants montre que la concurrence du marché est moyennement forte dans l'activité de logistique et le manque de connaissance des dirigeants de la stratégies de logistique des concurrents malgré leurs considération que le management logistique est un enjeu stratégique, ce qui encourage d'exploiter cette opportunité entrepreneuriale

**Figure 11 : La concurrence du marché**



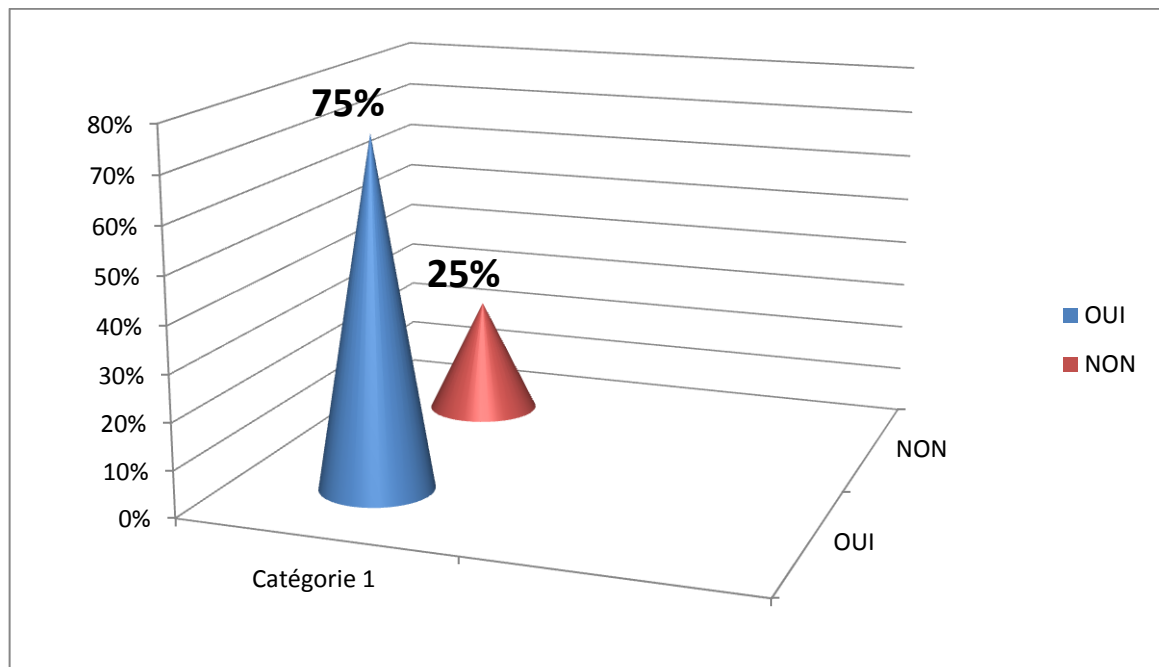
Source: Résultat de l'enquête

**Tableau 7: la connaissance des stratégies de logistique des concurrents**

Si votre marché est concurrencé, Connaissez-vous les stratégies de logistique de vos concurrents ?		
	Nombre	Pourcentage
Oui	1	4%
Plutôt oui	3	12.5%
Plutôt pas	5	21%
Non pas du tout	15	62.5%
Total	24	100%

Source: Résultat de l'enquête

Figure 12 : Le management logistique comme un enjeu stratégique



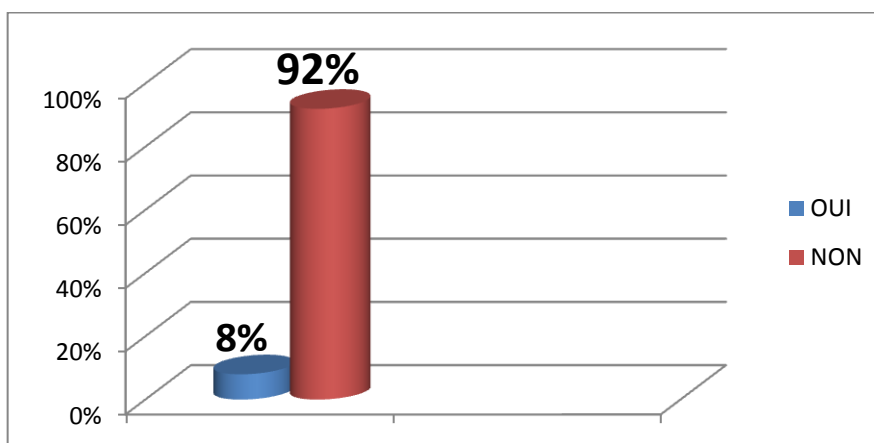
Source: Résultat de l'enquête

-  **Systèmes d'informations logistiques:**

D'après les résultats précédentes qui nous montre la position secondaire de la fonction logistique dans les PME, on peut expliquer le manque d'un système d'information logistique dans ces PME avec un taux de 92% des PME interrogées n'ont pas un système d'information logistique contre 8% de réponses "NON".

Nous constatons aussi que la majorité des PME interrogées ne possèdent pas un système de manutention automatisé avec un pourcentage de 83% non contre 17 % OUI, ainsi que la plus part des opérations de traçabilité des produits sont saisies classiquement (manuellement et sur papier), et nous remarquons l'absence total d'utilisation des pratique modernes de traçabilité tel que le code barre et les étiquette radiofréquence

Figure 13 : Le système d'informations logistique



Source: Résultat de l'enquête

Tableau 8: Système de manutention automatisés et traçabilité des produits

<b>Avez- vous des systèmes de manutention automatisés ?</b>		
	Nombre	pourcentage
Oui	4	17%
Non	20	83%
Total	24	100%
<b>ce qui concerne la traçabilité des produits, comment les opérations sont-elles saisies ?</b>		
	Nombre	Pourcentage
Par code barre	0	0%
Par étiquette radiofréquence	0	0%
Par saisie manuelle au clavier	12	50%
déclaration de production sur papier	7	29%
Autres	5	21%
Total	24	100%

Source: Résultat de l'enquête

**- Développement durable:**

les considérations environnementales interviennent beaucoup avec un taux de 37,5 et moyennement avec un taux de 33% ce qui explique le manque de la culture environnementale d'une grande façon chez les PME interrogées, et nous observons aussi que toutes les PME interrogées sont motivées par l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise et en 2ème lieu nous trouvons la réduction des coûts et la réglementation en vigueur. Malgré que les autres motivations prennent aussi une grande part sauf le manque de lobbies et la conquête de nouveaux marchés

**Tableau 9: Intervention des considérations environnementales et motivations environnementales**

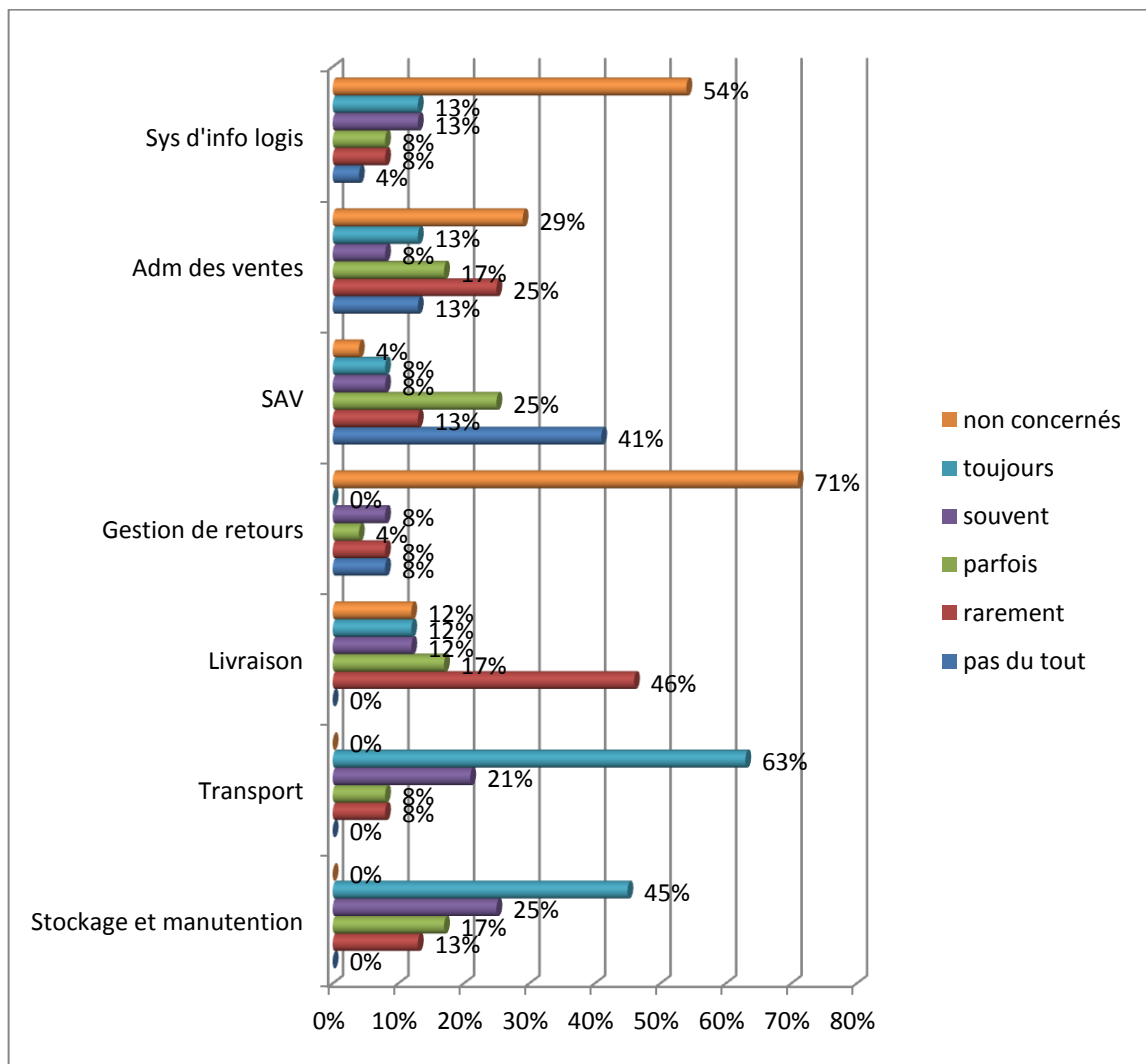
<b>Dans vos choix logistiques (d'implantation, de prestataire, de mode de transport, ...) les considérations environnementales interviennent:</b>					
	<b>Beaucoup</b>	<b>Moyennement</b>	<b>Un peu</b>	<b>Très peu</b>	<b>Pas du tout</b>
<b>Nombre</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>37.5%</b>	<b>33%</b>	<b>16.5%</b>	<b>8%</b>	<b>4%</b>
<b>Quels sont les principales motivations environnementales?</b>					
	<b>Nombre</b>		<b>Pourcentage</b>		
La pression des lobbies	0		0%		
La conquête de nouveaux marchés	0		0%		
La réduction des coûts	20		83%		
L'amélioration de l'image d'entreprise	24		100%		
L'action des concurrents	18		75%		
La volonté de la direction d'entreprise	11		46%		
La volonté d'innover	15		62%		
La réglementation en vigueur	20		83%		
Autre	5		20%		

**Source: Résultat de l'enquête**

**- Processus d'externalisation:**

Le graphe suivant affiche les activités qui sont favorables a externalisées par les PME interrogées, nous constatons que ces PME intéressées toujours par l'externalisation des activités de stockage et manutention, transport et service après vente parce que ces activités en relation direct avec le produits commercialisés et vu aux couts de gestion de retours ces PME ont répondu avec un taux élevé pour le système d'information et la gestion des retours

**Figure 14 : Les activités a externalisées**



**Source: Résultat de l'enquête**

**-Motifs d'externalisation, les spécialités de prestation préférées:**

Reste la réduction des coûts comme motif principal d'externalisation des activités logistiques pour toutes les PME interrogés (100%), et la focalisation sur le métier de base avec un taux de 66%, et les autres causes restent entre 8% et 25 % , ce qui explique la pression des coûts sur les fonctions des PME.

Et en cas de volonté d'externalisation, les PME interrogées préfèrent toujours l'activité du transport avec le taux le plus élevé ensuite le stockage et manutention, ce qui explique la limite de la notion de la logistique chez les dirigeants de ces PME dans ces deux activités (transport, stockage et manutention).

**Tableau 10: Motifs d'externalisation, les spécialités de prestation préférées**

Pas du tout	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours	Non concerné
01	02	03	04	05	06

Pourquoi, externalisez-vous vos activités logistiques?												
Réduire les coûts logistiques	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	24	100%	0	0%
Se focaliser sur votre métier de base en externalisant les activités secondaires	0	0%	2	8%	2	8%	4	16%	16	66%	0	0%
Manque du savoir-faire pour accomplir les activités externalisées	0	0%	4	16%	10	41%	4	16%	6	25%	0	0%
Parce que le prestataire sous-traitant fait mieux que nous le travail externalisé	0	0%	5	20%	2	8%	12	50%	4	8%	0	0%
Fautes de capacités matérielles en interne	0	0%	9	37%	7	29%	3	13%	5	21%	0	0%
Pour réduire les effectifs de la société	0	0%	22	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	0%
En cas de volonté d'externalisation, trouvez-vous des prestataires spécialisés en:												
Expédition	0	0%	9	37%	8	33%	4	17%	3	13%	0	0%
Stockage & Manutention	1	4%	3	13%	7	29%	3	13%	9	37%	1	4%
Transport	0	0%	2	8%	2	8%	8	33%	12	50%	0	0%
Livraison	0	0%	5	20%	10	41%	6	25%	4	16%	0	0%
Gestion des retours	0	0%	14	58%	6	25%	1	4%	1	4%	2	8%
Service après-vente	0	0%	11	46%	8	33%	2	8%	3	13%	0	0%
Administration des ventes	0	0%	10	42%	9	37%	3	13%	1	4%	1	4%
Système d'information logistique	0	0%	8	33%	6	25%	5	20%	3	13%	2	8%
Autres (à préciser) .....	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Source: Résultat de l'enquête



**- Relations avec les prestataires:**

Le tableau suivant nous affiche la relation des PME interrogés avec les prestataires sont régies par des pratiques formels: cahier des charges, contrat et/ou conventions.

**Tableau 11: Relations avec les prestataires, les conditions de choix des prestataires**

<b>Pas du tout</b>	<b>Rarement</b>	<b>Parfois</b>	<b>Souvent</b>	<b>Toujours</b>	<b>Non concerné</b>
<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>	<b>06</b>

<b>Vos relations avec vos prestataires sont-elles régies par:</b>												
Cahier des charges	0	0%	2	8%	2	8%	6	25%	14	58%	0	0%
Contrat et/ou conventions	0	0%	1	4%	3	13%	8	33%	12	50%	0	0%
Accords informels et moraux	24	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Autres (à préciser) .....	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Quel type de relations entretenez-vous avec vos prestataires logistiques ?</b>												
Un seul prestataire assumant une activité	0	0%	9	37%	7	29%	4	16%	4	16%	0	0%
Plusieurs prestataires assumant une activité	0	0%	11	46%	8	33%	3	12%	2	8%	0	0%
Un seul prestataire fédérateur utilisant plusieurs d'autres prestataires assumant une seule activité	0	0%	14	58%	5	21%	4	16%	1	4%	0	0%
Un seul prestataire assumant plusieurs activités	0	0%	5	21%	4	16%	4	16%	11	46%	0	0%
Plusieurs prestataires assumant plusieurs activités	0	0%	10	42%	7	29%	5	21%	2	8%	0	0%
Un seul prestataire fédérateur utilisant plusieurs d'autres prestataires assumant plusieurs activités	0	0%	9	37%	3	13%	7	29%	5	21%	0	0%
Autres (à préciser) .....	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

**Source: Résultat de l'enquête**

**- Qualité des prestations externalisées:**

**- Les principales problématiques logistiques rencontrées par votre entreprise :**

Mise en place d'un système de traçabilité, Identification des leviers logistiques, Amélioration de la qualité de service et la réduction des coûts logistiques sont les problématiques logistiques rencontrées par devant les PME interrogées selon les résultats figurés dans le tableau suivant, sans ignorer les autres problématiques et freins qui portent une grande importance comme le manque des compétences et la connaissance des enjeux de la logistique.

**Tableau 12: les principales problématiques logistiques rencontrées par l'entreprise**

	Pas du tout		Rarement		Parfois		Toujours	
	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
Mise en place d'un système de traçabilité	3	12%	5	21%	10	42%	6	25%
Identification des leviers logistiques	1	4%	2	8%	9	37%	12	50%
Refonte des schémas, des canaux et des plates-formes logistiques	2	8%	6	25%	6	25%	2	8%
Internalisation / externalisation logistique	6	25%	7	29%	1	4%	10	42%
Amélioration de la qualité de service	2	8%	2	8%	12	50%	8	33%
Réduction des coûts logistiques	1	4%	5	21%	14	58%	12	50%
Intégration et évolutivité du système d'information logistique	2	8%	4	17%	9	37%	9	37%
Sensibilisation de la direction générale aux enjeux de la logistique	4	17%	4	17%	8	33%	8	33%

**Tableau 13: Les principaux obstacles freinant le développement de la logistique**

	Frein faible		Frein moyen		Frein pénalisant		Frein très pénalisant	
	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
Manque de ressources financières	0	0%	5	21%	5	21%	14	58%
Manque de compétences logistiques	0	0%	5	21%	9	37%	10	42%
Manque de connaissance sur les enjeux de la logistique	0	0%	4	17%	8	33%	12	50%
Manque d'information sur les bonnes pratiques logistiques	0	0%	7	29%	7	29%	10	42%
Manque d'information sur les formations en logistique	0	0%	6	25%	5	21%	13	54%
Manque des prestataires logistiques	0	0%	2	8%	6	25%	16	67%

**- Les pistes d'amélioration**

D'après les résultats figurés dans le tableau précédent toute les piste d'amélioration sont presque des piste très prometteuses notamment le diagnostic logistique (50%) et la formation des personnels en générale (58%, 54%)

**Tableau 14 : Les principales pistes d'amélioration de la logistique par l'entreprise**

	Piste sans intérêt		Piste moyennement intéressante		Piste prometteuse		Piste très prometteuse	
	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
Diagnostic logistique de votre entreprise	2	8%	5	21%	5	21%	12	50%
Formation sur place	1	4%	3	12%	6	25%	14	58%
Formation extra-muros	1	4%	2	8%	8	33%	13	54%
Participation à des groupes de travail sectoriels	9	37%	7	29%	5	21%	3	12%
Assistance à la mise en œuvre de solutions	5	21%	10	42%	6	25%	3	12%
Accueil de stagiaires en logistique	4	17%	4	17%	8	33%	8	33%
Visite de bonnes pratiques en entreprise	4	17%	8	33%	7	29%	5	21%
Logistique collaborative	3	12%	8	33%	9	37%	4	17%

### **Conclusion de l'enquête et teste des hypothèses**

Ce chapitre a été consacré à la vérification des hypothèses de recherche proposées sur la fonction logistique une opportunité entrepreneuriale.

Nous avons cherché à comprendre dans quelle mesure et par quels sont les freins et les problématique rencontrées par les PME et les piste d'amélioration à suivre pour exploiter cette opportunité entrepreneuriale pour créer des petite et moyenne entreprises spécialisées dans le domaine de la logistique vu l'importance de cette fonction dans la réduction des couts et l'amélioration de la qualité de service dans un cadre respectant les mesure environnementales.

Au vu des resultants obtenus, cette enquête logistique réalisée auprès des PME Bonoises montre à la fois un manque de maturité logistique des petites et moyennes structures et de très fortes attentes pour se hisser à un meilleur niveau de compétitivité par la mise en oeuvre de leviers logistiques efficaces et rentables.

L'enquête a montré un faisceau convergent de problématiques logistiques et d'attentes multiples d'autant plus accentuées que les structures sont de petite et moyenne taille.

Les problématiques aigues rencontrées par les PME concernent principalement les coûts, la difficulté de maintenir un niveau de service élevé, le manque de visibilité sur la demande client et l'absence de standards pour la mesure des performances logistiques.

Les résultats obtenus Concernant l'échantillon témoin dans cette étude nous permettent de conclure que toutes les hypothèses sont validées. Il s'agit des hypothèses:

- ❖ Gestion organisationnelle et stratégique de la logistique méconnue dans les PME Bônoises.
- ❖ Les PME Bônoise ne prennent pas l'aspect environnementale dans les activés logistiques.
- ❖ Le transport le plus activité externalisé par rapport les autres activités logistiques (entreposage, système d'information logistique, ....) ;
- ❖ Le niveau de la qualité des prestations externalisées actuelle est faible ;
- ❖ Manque des prestataires logistiques est principale problématique freine la logistique dans les PME.

## **Conclusion générale :**

La logistique a subi d'importants changements au cours des années, en passant du statut de fonction support à celui de fonction transversale au sein de l'entreprise. Son rôle dans la gestion des processus, à la fois internes et interentreprises, lui confère une dimension stratégique au sein des entreprises.

Devenue de plus en plus complexe et associée à une tendance pour les firmes à se focaliser sur leur cœur de métier, la fonction logistique a progressivement été externalisée à des entreprises spécialisées. On a donc assisté au développement d'acteurs appelés prestataires de services logistiques.

Le marché de la prestation de services logistiques est, en effet, en pleine évolution. Avec des offres qui dépassent le cadre de la logistique classique, les prestataires proposent de plus en plus de services à valeur ajoutée. Le développement d'offres de types para-industrielles qui s'inscrivent dans un processus de différenciation retardée offre aux clients du prestataire une plus grande productivité et une plus grande flexibilité.

Ils participent à la mise en place de pratiques collaboratives entre industriels et distributeurs. Ils sont une réelle opportunité pour les industrielles de taille réduite qui ne possèdent pas les ressources en interne pour mener ce type de projet. Ces pratiques leur permettent de développer des compétences spécifiques qui favorisent des relations stables et durables avec ces différents acteurs.

L'externalisation logistique représente une problématique majeure pour les entreprises. Génératrice de gain, elle engendre également un lourd investissement et est le fruit d'une démarche décisionnelle assez longue. Aujourd'hui, toute entreprise a été confrontée un jour ou l'autre à la question de savoir si externaliser sa logistique serait pertinent en terme de coûts, de qualité de service, ou de réactivité, etc.

Une fois que les entreprises prennent conscience de ce fait et décident de s'occuper de ce maillon de la chaîne logistique, il faut néanmoins considérer le coût de l'investissement dans la logistique inverse. La solution proposée dans ce mémoire est l'externalisation des activités de la chaîne des retours vers des prestataires de services logistiques. En effet, la logistique n'étant pas le cœur de métier des entreprises dont les produits sont retournés, il faut

considérer l'externalisation vers des entreprises qui possèdent une expertise dans le domaine. De plus, la logistique inverse est un ensemble d'activités complexes et spécifiques dont l'entreprise n'a pas l'expérience.

Face au climat économique actuel, mais aussi face à la mondialisation des échanges et le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, on a pu voir apparaître des processus et donc des besoins en prestations beaucoup plus élaborés.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- 1- Akbari Jokar, et autres, **L'EVOLUTION DU CONCEPT DE LOGISTIQUE**, RIRL 2000 Les Troisièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique Trois-Rivières, Laboratoire GILCO, Ecole Nationale Supérieure de Génie Industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble, Grenoble, France, 9, 10 et 11 mai 2000.
- 2-Breuzad J.P, Fromentin D, **Gestion pratique de la chaîne logistique : une version globale de management et de progrès**, 1ere édition, édition démos, 2004,
- 3-DIEMER Arnaud, **ECONOMIE D'ENTREPRISE Partie II : Les fonctions de l'entreprise - Chapitre 7 : Les fonctions d'appui à la production : approvisionnement et logistique**, Préparation: CAPET, PLP, IUFM d'Auvergne France.
- 4-Fabrice MOCELLIN, **Gestion des entrepôts et plates-formes Assurez la performance de votre supply chain par la maîtrise des zones de stockage**, Collection: Fonctions de l'entreprise, Dunod/L'Usine Nouvelle, 2ème édition, France 2006.
- 5- Étude réalisé par la PIPAME(Le pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques), **Pratiques de logistique collaborative : quelles opportunités pour les PME/ETI ?** Édition : Nicole Merle-Lamoot, Gilles Pannetier, France, mars 2011.
- 6- Faicel hnaïen, **gestion des stocks dans des chaînes logistiques face aux aléas des délais d'approvisionnement**, thèse en doctorat, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Étienne, 2008.
- 7- Fulconis, F., Monnet, M. et Paché, G. (2009). Le Prestataire de Services Logistiques, Acteur du Système de Logistique Inversée. Revue Management & Avenir, 24, Déc. 2009.
- 8- Gille PACHE, Thierry SAUVAGE, **logistique: enjeux stratégique**, Vuibert 3<sup>ème</sup> édition, France, 2004.
- 9- HUYNH Thi, Ngoc Vân, **Décision et enjeux de l'externalisation de la fonction comptable**, mémoire fin d'étude DEA de Stratégie et Management des Organisations, Université des Sciences et Technologies de Lille, 2003/2004.
- 10- Jean Baptiste BOURDON, **Le rôle des prestataires de services logistique : vers une position stratégique au sein de la supply chain**, Mémoire de fin d'études, Master 2 Spécialité Logistique, Université Paris I Jean Panthéon Sorbonne, Année 2009.
- 11- Joël SOHIER, **La logistique**, 3eme édition, édition Vuibert, France, 2003.
- 12- Laurent Bironneau, **Quelles compétences pour les responsables logistiques ? Résultats d'une enquête de terrain**, 7èmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique AVIGNON, 24 – 26 Septembre 2008.
- 13- Loïc malinge, « **La logistique : nouvelle fonction de l'entreprise**», cours master 1 LEA université de Lille, France, 2005/2006
- 14- Mahmoud ZOUAOUI, Sarnia, ZOUAOUI KAROUI : « **Le management: Processus de gestion et fonction de l'entreprise** »Edition CLE, Tunis, 1999, P 202.

15- MOUSTACH Souad, CHIBANI Soumaya, et autres, **La gestion des approvisionnements et des stocks au sein de l'entreprise**, Université IBN ZOHR Agadir, Maroc, 20-11-2008.

16- Nicole Merle et autres, **Pratiques de logistique collaborative : quelles opportunités pour les PME/ETI?**, Le pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME), Ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement, France, Mars 2011.

17- Salah Eddine Merzouk, **Problème de dimensionnement de lots et de livraison : application au cas d'une chaîne logistique**, Thèse de doctorat, Automatique et informatique, université de Technologie, Franche-Comté, France 2007.

18- Thierry JOUENNE, Directeur associé Supply Chain Masters, **Comment relever le défi logistique des PME de l'agroalimentaire** dans un contexte haussier des coûts de transport et du flux tendu?, Toulouse : France, 7 avril 2011.

### Les sites Web

1. [www.acharkaoui.com/wp-content/uploads/2008/07/logistique-travers-definitions1.pdf](http://www.acharkaoui.com/wp-content/uploads/2008/07/logistique-travers-definitions1.pdf)
2. [www.agrojob.com/dictionnaire/definition-logistique-2790.html](http://www.agrojob.com/dictionnaire/definition-logistique-2790.html)
3. [www.acharkaoui.com/la-logistique/bienvenu/](http://www.acharkaoui.com/la-logistique/bienvenu/)
4. <http://lereveildubouffon.free.fr/dossiers/logistique/logistique.html>
5. [www.oeconomia.net/private/cours/fonctionachatslogistique.pdf](http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionachatslogistique.pdf)
6. [www.memoireonline.com/08/09/2501/m\\_Contribution-des-couts-logistiques-du-transport-a-la-performance-du-chiffre-daffaires-dune-firme-6.html](http://www.memoireonline.com/08/09/2501/m_Contribution-des-couts-logistiques-du-transport-a-la-performance-du-chiffre-daffaires-dune-firme-6.html)
7. [www.cat-logistique.com/gestion\\_des\\_stocks.htm](http://www.cat-logistique.com/gestion_des_stocks.htm)
8. <http://1bqaa.pro-forum.fr/t12-chap4-logistique-et-approvisionnement>
9. [www.francais.cci-paris-idf.fr/wp-content/uploads/downloads/2011/10/02approvisionnement.pdf](http://www.francais.cci-paris-idf.fr/wp-content/uploads/downloads/2011/10/02approvisionnement.pdf)
10. <http://fr.scribd.com/doc/38960870/La-Fonction-Approvisionnement>
11. [www.ac-nancy-metz.fr/enseign/transportslp/.../types%20transport.ppt?](http://www.ac-nancy-metz.fr/enseign/transportslp/.../types%20transport.ppt?)
12. [www.asmex.org/asmex/Rubriques.jsp?THM=7&MOD=65&RUB=235](http://www.asmex.org/asmex/Rubriques.jsp?THM=7&MOD=65&RUB=235)
13. <http://fr.icom7.com/tutoriels/les-differents-modes-de-transport.php>
14. <http://helid.digicollection.org/fr/d/Js3018f/13.1.html>
15. [www.internationaltransportforum.org/Pub/pdf/02LogisticsF.pdf](http://www.internationaltransportforum.org/Pub/pdf/02LogisticsF.pdf)
16. [http://europa.eu/legislation\\_summaries/other/124179\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/other/124179_fr.htm)
17. [www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Type-entrepot-logistique.htm](http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Type-entrepot-logistique.htm)
18. [www.oboulo.com/entreprises-et-gestion/achats/dissertation/gestion-entrepots-plates-formes-121493.html](http://www.oboulo.com/entreprises-et-gestion/achats/dissertation/gestion-entrepots-plates-formes-121493.html)
19. <http://stockage.comprendrechoisir.com/comprendre/entrepot-logistique>



20. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Emballage>
21. [www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Emballage-couts-logistiques.htm](http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Emballage-couts-logistiques.htm)
22. [www.memoireonline.com/09/09/2668/m\\_Importance-de-la-logistique-dans-lorganisation-dun-systeme-portuaire-Cas-du-Port-de-Cotono4.html](http://www.memoireonline.com/09/09/2668/m_Importance-de-la-logistique-dans-lorganisation-dun-systeme-portuaire-Cas-du-Port-de-Cotono4.html)
23. [www.acharkaoui.com/la-logistique/systeme-dinformation-logistique/](http://www.acharkaoui.com/la-logistique/systeme-dinformation-logistique/)
24. <http://portail-des-pme.fr/logistique/1165-la-logistique-outil-et-enjeu-du-management-des-pmepmi>
25. [www.logistique-seine-normandie.com/newsletter/BAO-log-collabo-5-fiches.pdf](http://www.logistique-seine-normandie.com/newsletter/BAO-log-collabo-5-fiches.pdf)
26. [www.memoireonline.com/05/07/450/m\\_organisation-collaborative-prevision-transport-bretagne12.html](http://www.memoireonline.com/05/07/450/m_organisation-collaborative-prevision-transport-bretagne12.html)
27. [www.univparis1.fr/fileadmin/diplom\\_logistiqueBARRE\\_POUR\\_FLASH/2010\\_memoire\\_M2\\_logistique\\_-\\_GHEERAERT\\_Romain.pdf](http://www.univparis1.fr/fileadmin/diplom_logistiqueBARRE_POUR_FLASH/2010_memoire_M2_logistique_-_GHEERAERT_Romain.pdf)
28. [www.interlignescrest.com/pages/Signification\\_externalisation\\_suivi\\_de\\_10\\_raisons\\_dexternaliser-804619.html](http://www.interlignescrest.com/pages/Signification_externalisation_suivi_de_10_raisons_dexternaliser-804619.html)
29. [www.logistique-e-commerce.net/2011/11/externaliser-logistique/](http://www.logistique-e-commerce.net/2011/11/externaliser-logistique/)
30. [www.yonne.cci.fr/fic\\_bdd/articles\\_fr\\_fichier/CR\\_externalisation\\_logistique\\_12635525561.pdf](http://www.yonne.cci.fr/fic_bdd/articles_fr_fichier/CR_externalisation_logistique_12635525561.pdf)
31. [www.netpme.fr/info-conseil-1/commercial-marketing/droit-commercial/fiche-conseil/40880-externalisation-soustraitance](http://www.netpme.fr/info-conseil-1/commercial-marketing/droit-commercial/fiche-conseil/40880-externalisation-soustraitance).
32. <http://htnv.free.fr/recherche/pdf/memoiredea.pdf>
33. [www.unido.org/fileadmin/import/28897\\_Soustraitanceoudelocalisation.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/import/28897_Soustraitanceoudelocalisation.pdf)
34. [www.shopmybook.com/wwaowItems/2010/02/26/17919903051267212374701/excerpt/excerpt.pdf](http://www.shopmybook.com/wwaowItems/2010/02/26/17919903051267212374701/excerpt/excerpt.pdf)
35. [www.insee.fr/sessi/publications/etudes/met/enjeux1.pdf](http://www.insee.fr/sessi/publications/etudes/met/enjeux1.pdf)
36. [www.logistique-e-commerce.net/2011/08/en-ce-qui-concerne-les-prestataires-en-logistique/](http://www.logistique-e-commerce.net/2011/08/en-ce-qui-concerne-les-prestataires-en-logistique/)
37. [http://intranet.esclarochelle.fr/E\\_Documents/ROOT/Mediatheque/Memoires\\_/2010/Memoire\\_PDF.pdf](http://intranet.esclarochelle.fr/E_Documents/ROOT/Mediatheque/Memoires_/2010/Memoire_PDF.pdf)
38. [www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/3PL-4PL.htm](http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/3PL-4PL.htm)
39. [www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/DGITM\\_\\_\\_Prestataire\\_4\\_PL\\_2p\\_web.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/DGITM___Prestataire_4_PL_2p_web.pdf)
40. [www.ladissertation.com/Sciences-Economiques-et-Sociales/Les-5-PL--Les/37812.html](http://www.ladissertation.com/Sciences-Economiques-et-Sociales/Les-5-PL--Les/37812.html).

## Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>TITRE</b>	<b>page</b>
<b>Tab 1</b>	<b>Les caractéristiques de logistique dans trois périodes</b>	<b>5</b>
<b>Tab 2</b>	<b>Répartition par catégories d'âge des PME</b>	<b>68</b>
<b>Tab 3</b>	<b>Secteurs d'activité des PME</b>	<b>68</b>
<b>Tab 4</b>	<b>La taille des PME enquêtées</b>	<b>69</b>
<b>Tab 5</b>	<b>Le statut juridique des PME</b>	<b>69</b>
<b>Tab 6</b>	<b>Les activités supportées par la logistique et la formation du personnels concernée par la logistique</b>	<b>71</b>
<b>Tab 7</b>	<b>La connaissance des stratégies de logistique des concurrents</b>	<b>72</b>
<b>Tab 8</b>	<b>Système de manutention automatisés et traçabilité des produits</b>	<b>74</b>
<b>Tab 9</b>	<b>Intervention des considérations environnementales et motivations environnementales</b>	<b>75</b>
<b>Tab 10</b>	<b>Motifs d'externalisation, les spécialités de prestation préférées</b>	<b>77</b>
<b>Tab 11</b>	<b>Relations avec les prestataires, les conditions de choix des prestataires</b>	<b>78</b>
<b>Tab 12</b>	<b>les principales problématiques logistiques rencontrées par l'entreprise</b>	<b>79</b>
<b>Tab 13</b>	<b>Les principaux obstacles freinant le développement de la logistique</b>	<b>79</b>
<b>Tab 14</b>	<b>Les principales pistes d'amélioration de la logistique par l'entreprise</b>	<b>80</b>

## Liste des figures

<b>Fig 1</b>	<b>La logistique comme gestion des flux</b>	<b>8</b>
<b>Fig 2</b>	<b>la logistique et ses activités</b>	<b>9</b>
<b>Fig 3</b>	<b>Supply chain</b>	<b>11</b>
<b>Fig 4</b>	<b>Les 5 zéros</b>	<b>13</b>
<b>Fig 5</b>	<b>Organisation classique des fonctions supportées par la logistique</b>	<b>36</b>
<b>Fig 6</b>	<b>Organisation classique des fonctions</b>	<b>36</b>
<b>Fig 7</b>	<b>Collaboration logistique: Vertical et horizontal</b>	<b>40</b>
<b>Fig 8</b>	<b>Répartition des PME selon la propriété du capital</b>	<b>67</b>
<b>Fig 9</b>	<b>Entité de l'organigramme, le rattachement de la logistique</b>	<b>70</b>
<b>Fig 10</b>	<b>La logistique Dans l'organisation</b>	<b>70</b>
<b>Fig 11</b>	<b>La concurrence du marché</b>	<b>72</b>
<b>Fig 12</b>	<b>Le management logistique comme un enjeu stratégique</b>	<b>73</b>
<b>Fig 13</b>	<b>Le système d'informations logistique</b>	<b>74</b>
<b>Fig 14</b>	<b>Les activités externalisées</b>	<b>76</b>



Université de 08 Mai 1945 – Guelma-

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

Département des sciences de gestion

Master : Entrepreneuriat et Développement International



***Enquête sur les pratiques et l'externalisation logistique  
auprès des PME Algériennes – Annaba-***

Cette enquête est réalisée dans le cadre d'une recherche Master (Entrepreneuriat et développement international). Elle vise à comprendre votre pratique et les freins de votre performance logistique. Aussi le processus d'externalisation logistique et la qualité des prestations externalisées.

Nous vous tiendrons informées des résultats de cette étude immédiatement après sa réalisation.

**Réaliser par**  
Anis NADJI

**Directeur de mémoire**  
Abdelaziz BENKIRAT

**Année universitaire: 2013-2014**

## A- INFORMATIONS GENERALES

1. Nom de l'entreprise : .....
2. Raison Sociale: ..... 3. Date de création : .....
4. Statut juridique : ..... 5. Téléphone/ Fax : .....
6. Site web : ..... 7. E-mail : .....
8. Secteur d'activité de l'entreprise
- Commerce (grande distribution, distribution spécialisée, ..)
  - Agroalimentaire (liquide, frais, congelé, sec)
  - Santé Beauté (cosmétique, pharmacie, hospitalier)
  - Bâtiment (matériaux, sanitaire, électricité)
  - Chimie, parachimie, parapétrolier
  - Emballage (carton, métal, plastique verre)
  - Industrie de transformation- Recyclage
  - Autres (à préciser) .....
9. Quelle est la répartition géographique de vos marchés?
- Pourcentage des ventes en local \_\_\_\_\_%       Pourcentage des ventes en à l'export \_\_\_\_\_%
10. Dans quelle fourchette pourriez-vous situer votre effectif actuel en personnel?
- Moins de 10 P     10 – 49 P       50 – 250 P

## B- ORGANISATION ET STRATEGIE DE LA LOGISTIQUE

### B1. ORGANISATION

11. A quelle entité de l'organigramme la responsabilité de la logistique est-elle rattachée ?
- Direction Générale       Direction des opérations       Supply chain/ logistique
- Commercial/ Marketing     Administrative et/ou Financière     Transport     Pas de responsable sur la logistique     Autre (.....).
12. Dans votre organisation, la logistique est :
- Une fonction principale     Une fonction-support aux activités principales     Méconnu dans l'organisation
13. Quelles sont les activités concernées par la logistique dans votre organisation?
- Appros     Stockage & Manutention     Transport     Livraison     Gestion des retours     Service après-vente     Administration des ventes     Préparation commandes     Autres (à préciser) .....
14. Quelle formation le personnel concerné par la logistique reçoit-il ?
- Aucune     Relative à leurs fonctions     Relative à leurs fonctions et à la logistique globale     Relative à leurs fonctions, à la logistique globale et à son évolution     Autres (à préciser).....

### B2. STRATEGIE D'ENTREPRISE / STRATEGIE LOGISTIQUE

15. Sur votre marché, la concurrence est :
- Très forte     Forte     Moyennement forte     Faible     Absente
16. Si votre marché est concurrencé, Connaissez-vous les stratégies de logistique de vos concurrents ?
- Oui     Plutôt oui     Plutôt pas     Non pas du tout
17. D'après vous, le Management logistique est-elle considéré comme un enjeu stratégique par votre entreprise ?     OUI     NON

### B3. SYSTEMES D'INFORMATIONS LOGISTIQUES

18. Avez-vous système d'informations logistique ?     OUI     NON
- 18.1 Si oui, Votre système d'informations gérant la logistique comporte-t-il ?
- Un système d'exécution (DRP, WMS, TMS...)     Un système global de planification (APS...)
- Un système global de gestion de l'entreprise (ERP)     Un système d'information en développement propre
- Aucun système d'informations     Autres (à préciser) .....
19. Avez- vous des systèmes de manutention automatisés ?     OUI     NON
20. En ce qui concerne la traçabilité des produits, comment les opérations sont-elles saisies ?
- Par code barre     Par étiquette radiofréquence     Par saisie manuelle au clavier
- Par déclaration de production sur papier     Autres (à préciser) .....

## C- DEVELOPPEMENT DURABLE

21. Dans vos choix logistiques (d'implantation, de prestataire, de mode de transport, ...) les considérations environnementales interviennent:

Beaucoup	Moyennement	Un peu	Très peu	Pas du tout
----------	-------------	--------	----------	-------------

22. Quels sont les principales motivations environnementales?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> La pression des lobbies                | <input type="checkbox"/> L'action des concurrents                |
| <input type="checkbox"/> La conquête de nouveaux marchés        | <input type="checkbox"/> La volonté de la direction d'entreprise |
| <input type="checkbox"/> La réduction des coûts                 | <input type="checkbox"/> La volonté d'innover                    |
| <input type="checkbox"/> L'amélioration de l'image d'entreprise | <input type="checkbox"/> La réglementation en vigueur            |
| <input type="checkbox"/> Autre à préciser : .....               |  |

23. Quelle est la répartition de votre utilisation de transport en %:

- Route : .....%    
 Rail : .....%    
 Maritime : .....%    
 Aérien : .....%

## D- PROCESSUS D'EXTERNALISATION

Pas du tout	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours	Non concerné
01	02	03	04	05	06

	01	02	03	04	05	06
<b>24. Avez-vous une stratégie explicite d'externalisation logistique</b>						
<b>25. Dans la logistique, externalisez-vous les activités suivantes ?</b>						
Stockage & Manutention						
Transport						
Livraison						
Gestion des retours						
Service après-vente						
Administration des ventes						
Système d'information logistique						
Autres (à préciser).....						
<b>26. Pourquoi, externalisez-vous vos activités logistiques?</b>						
Réduire les coûts logistiques						
Se focaliser sur votre métier de base en externalisant les activités secondaires						
Manque du savoir-faire pour accomplir les activités externalisées						
Parce que le prestataire sous-traitant fait mieux que nous le travail externalisé						
Fautes de capacités matérielles en interne						
Pour réduire les effectifs de la société						
<b>27. En cas de volonté d'externalisation, trouvez-vous des prestataires spécialisés en:</b>						
Expédition						
Stockage & Manutention						
Transport						
Livraison						
Gestion des retours						
Service après-vente						
Administration des ventes						
Système d'information logistique						
Autres (à préciser) .....						
<b>28. Vos relations avec vos prestataires sont-elles régies par:</b>						
Cahier des charges						
Contrat et/ou conventions						
Accords informels et moraux						
Autres (à préciser) .....						
<b>29. Quel type de relations entretenez-vous avec vos prestataires logistiques ?</b>						
Un seul prestataire assumant une activité						
Plusieurs prestataires assumant une activité						

Un seul prestataire fédérateur utilisant plusieurs d'autres prestataires assumant une seule activité						
Un seul prestataire assumant plusieurs activités						
Plusieurs prestataires assumant plusieurs activités						
Un seul prestataire fédérateur utilisant plusieurs d'autres prestataires assumant plusieurs activités						
Autres (à préciser) .....						

## E- QUALITE DES PRESTATIONS EXTERNALISEES

<b>Pas du tout</b>	<b>Rarement</b>	<b>Parfois</b>	<b>Souvent</b>	<b>Toujours</b>	<b>Non concerné</b>
<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>04</b>	<b>06</b>

	01	02	03	04	05	06
<b>30. Comment suivez-vous la réalisation des prestations de logistique externalisées ?</b>						
Via des indicateurs qualité						
Via des comptes rendus d'avancement						
Via la désignation d'un interlocuteur interne						
Via des réunions périodiques						
Via le suivi de la satisfaction des clients internes/externes						
Via l'évaluation en fin d'exécution de la prestation						
Autres (à préciser) .....						
<b>31. Quels sont les indicateurs de suivi de la réalisation des prestations que vous adoptez ?</b>						
Taux de satisfaction des clients internes/externes						
% de progression de la réalisation prédéfini dans les contrats/cahiers des charges/conventionnels						
% de réalisation des objectifs						
Arbitrage des coûts (coût de l'internalisation < coût de l'externalisation)						
Retour sur investissement de la prestation réalisée						
OTIF (OnTime, In full) :activités demandées dans les temps escomptés						
Qualité des prestations réalisées (conformité aux spécifications qualité)						
Autres (à préciser) .....						
<b>32. Est-vous satisfait de la qualité d'exécution de vos prestataires de la distribution ?</b>						
Expédition						
Stockage & Manutention						
Transport						
Livraison						
Gestion des retours						
Service après-vente						
Administration des ventes						
Système d'information logistique						
Autres (à préciser) .....						

## F. PROBLEMATIQUES ET PISTES D'AMELIORATIONS

### 33. Quelles sont les principales problématiques logistiques rencontrées par votre entreprise ?

<b>Faible</b>	<b>Problème moyen</b>	<b>Problème fortement ressenti</b>	<b>Problème très fortement ressenti</b>
<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>

	01	02	03	04
Mise en place d'un système de traçabilité				
Identification des leviers logistiques				
Refonte des schémas, des canaux et des plates-formes logistiques				

Internalisation / externalisation logistique				
Amélioration de la qualité de service				
Réduction des coûts logistiques				
Intégration et évolutivité du système d'information logistique				
Sensibilisation de la direction générale aux enjeux de la logistique				

**34. Quelles sont les principaux obstacles freinant le développement de la logistique dans votre entreprise?**

	<b>Frein faible</b>	<b>Frein moyen</b>	<b>Frein pénalisant</b>	<b>Frein très pénalisant</b>
Manque de ressources financières				
Manque de compétences logistiques				
Manque de connaissance sur les enjeux de la logistique				
Manque d'information sur les bonnes pratiques logistiques				
Manque d'information sur les formations en logistique				
Manque des prestataires logistiques				

**35. Quelles sont les principales pistes d'amélioration de la logistique par votre entreprise?**

	<b>Piste sans intérêt</b>	<b>Piste moyennement intéressante</b>	<b>Piste prometteuse</b>	<b>Piste très prometteuse</b>
Diagnostic logistique de votre entreprise				
Formation sur place				
Formation extra-muros				
Participation à des groupes de travail sectoriels				
Assistance à la mise en œuvre de solutions				
Accueil de stagiaires en logistique				
Visite de bonnes pratiques en entreprise				
Logistique collaborative				

*Merci pour votre collaboration*