Comment optimiser l'achat de transport à valeur ajoutée ? Le cas de Roche Diagnostics France

Coralie Fanget

▶ **To cite this version:**

Coralie Fanget. Comment optimiser l'achat de transport à valeur ajoutée ? Le cas de Roche Diagnostics France. Gestion et management. 2013. dumas-00933931

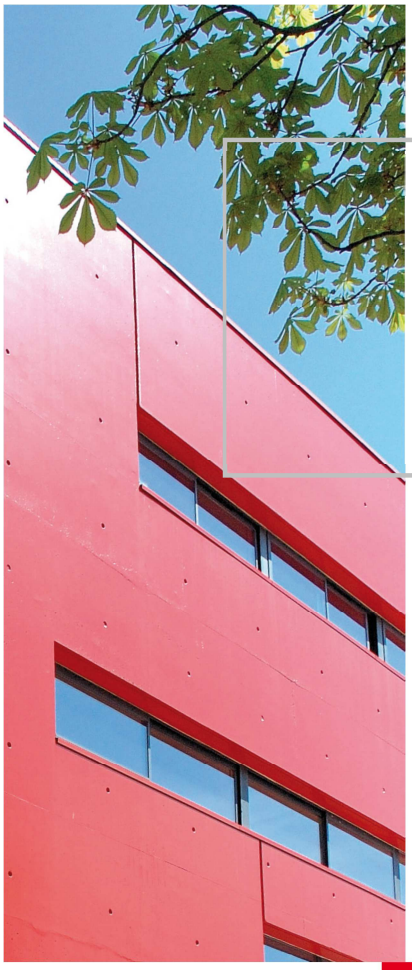
HAL Id: dumas-00933931

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00933931

Submitted on 21 Jan 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Mémoire de recherche

Comment optimiser l'achat de transport à valeur ajoutée ?

Le cas de Roche Diagnostics France

Présenté par : Coralie Fanget
Nom de l'entreprise : Roche Diagnostics France
Tuteur entreprise : Laurence Daniel
Tuteur universitaire : Nathalie Merminod

Master 2 Professionnel (alternance)
Master Management Stratégique des Achats - DESMA
2012 - 2013

Avertissement :

L'IAE de Grenoble, au sein de l'Université Pierre-Mendès-France, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

Remerciements

Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance à Laurence Daniel, qui a parfaitement tenu son rôle de maître d'apprentissage, et qui m'a permis de progresser pendant l'année en me confiant des missions intéressantes et enrichissantes. Merci pour sa disponibilité, sa gentillesse et sa confiance.
Merci à Stéphane Chavatte, acheteur au sein du service Achats de Roche, pour le temps qu'il m'a accordé et pour les connaissances qu'il m'a transmises.

Merci à Dominique Vatry, Directeur Achats et Logistique de Roche Diagnostics France, qui m'a permis d'intégrer son équipe, me permettant ainsi de réaliser mon année d'alternance dans les meilleures conditions.
Merci à tous les membres du Service Achats, qui m'ont accompagné tout au long de mon alternance, pour leur accueil, leur bonne humeur et leur convivialité.

Un grand merci à Nathalie Merminod, tout d'abord en tant que tutrice IAE pour ses précieux conseils sur la rédaction de ce mémoire, mais également en tant que Responsable de la formation DESMA pour sa disponibilité et son soutien permanent tout au long de l'année.

Merci à toutes les personnes qui ont pris le temps de m'accorder leur témoignage pour la réalisation de mon benchmark :

- M. Gilles Charlut, Acheteur Transport et Logistique, Thalès
- Mme Céline Poncet, Secrétaire administrative, Transport ROTA
- Bruce Newns, Head of Procurement and Facilities, Roche Diagnostics UK
- Flavio Bordogna, Wharehouse & Workshop Manager, Roche Diagnostics Italy

Je remercie l'ensemble des personnes qui m'ont accordé un moment de leur temps précieux pour m'aider et m'accompagner dans mes missions ainsi que dans la rédaction de ce mémoire.

Résumé

Optimisation de l'achat de transport à valeur ajoutée

Une entreprise qui fonde sa stratégie sur la différenciation par le haut se doit de respecter un certain nombre d'engagements permettant de légitimer sa position. En effet, sur un marché concurrentiel, un positionnement haut de gamme doit pouvoir se justifier aux yeux des clients par une offre différenciante. C'est le cas de la société Roche Diagnostics qui a choisi d'apporter un service de qualité à ses clients, notamment lors de la livraison du matériel médical à destination des laboratoires pharmaceutiques. Cependant, cette prestation de service sur mesure demande une certaine organisation et un coût non négligeable pour la société. Tenter de trouver des solutions pour l'optimiser fait partie des missions du service Achats de l'entreprise. C'est également la problématique qui fait l'objet de cette recherche.

✓ **Mots clés** : Optimisation, Famille d'achat stratégique, Transport, Manutention, Satisfaction client, Valeur ajoutée

Abstract

Value-added transport optimization

A company which builds its strategy on the differentiation has to respect a number of commitments in order to legitimize its position. Indeed, on a competitive market, the high-end position needs de provide a justification for the customers by a differentiating offer. It is the case of Roche Diagnostics that has chosen to provide a quality service to its customers, particularly concerning the delivery of medical equipments to pharmaceutical laboratories. However this custom-made service needs a specific organization and represents a significant cost for the company. Trying to find solutions in order to optimize it is part of the purchasing department's missions. It is also the theme which will be the developed in this research.

✓ **Key words:** Optimization, Strategic commodity, Transportation, Handling, Customer satisfaction, Added Value

Sommaire

Liste des figures **8**

Liste des annexes **9**

Préface **10**

Introduction **18**

Première partie - L'achat de transport dans la littérature **20**

I) De la simple logistique au Supply Chain Management **21**

I.1) De la simple logistique… 21

I.1.1) Définition de la logistique 21

I.1.2) Evolution de la logistique 22

I.2) … Au Supply Chain Management 25

I.2.1) Définition du Supply Chain Management 25

I.2.2) Enjeux du Supply Chain management 26

II) Le transport, un service à valeur ajoutée **28**

II. 1) La notion de valeur 28

II.1.1) Création de valeur par la chaine logistique 28

II.1.2) La valeur, avant tout une notion marketing 29

II.2) Transport et valeur pour le client 31

II.2.1) Comprendre le service au client en termes de transport 31

II.2.2) Définir et évaluer les objectifs du service client en terme de transport 32

I. 2.3) Fixer les normes de service 34

II.3) La satisfaction du client à travers une logistique adaptée 35

II.3.1) La frontière entre logistique et marketing 35

II.3.2) Satisfaire et fidéliser par la qualité de service 37

III) L'achat de transport **38**

III.1) Une tendance à l'externalisation du transport 39

III.1.1) Définition et limites 39

III.1.2) Organisation du marché des prestataires de transport routier 40

III.2) Le rôle des acheteurs dans l'achat de transport 42

III.2.1) Réduire les dépenses et augmenter la trésorerie 42

III.2.2) Rédiger le cahier des charges en adéquation avec les besoins internes 44

III.2.3) Choisir la solution la plus adaptée en collaboration avec le service interne 44

III.2.4) Le pilotage des fournisseurs 46

III.3) Les leviers achats en termes de transport 47

III.3.1) Actions et leviers orientés vers le marché fournisseur : 47

III.3.2) Actions et leviers internes : 48

Deuxième partie - L'achat de transport à valeur ajoutée en pratique 53

I) Le transport à valeur ajoutée chez Roche Diagnostics France 54

I.1) Le transport à valeur ajoutée, qu'est-ce que c'est ? 54

I.1.1) Spécificités et contraintes par rapport au transport « classique » 54

I.1.2) Description des prestations de transport dédié chez RDF 55

I.2) Le marché des prestataires de transport à valeur ajoutée 56

I.2.1) Etude du marché 56

I.2.2) Les prestataires actuels 59

I.3) Une dimension stratégique chez RDF 60

I.3.1) Stratégique par rapport à l'image de l'entreprise 60

I.3.2) Stratégique par rapport à l'engagement financier 61

I.3.3) Synthèse des enjeux et risques liés à l'achat de transport à valeur ajoutée 62

I.4) La gestion du transport à valeur ajoutée chez RDF 63

I.4.1) Le schéma logistique 63

I.4.2) Le processus de sélection du fournisseur pour chaque besoin 64

I.4.3) Identification des problématiques 66

II) Benchmark : Les pratiques du marché en terme d'achats de transport à valeur ajoutée 67

II.1) Réalisation d'une étude qualitative 67

II.1.1) Pourquoi ? 67

II.1.2) Comment ? 68

II.2) Identification de la cible 69

II.3) Résultats obtenus 70

II.3.1) Phase introductive 70

II.3.2) Entreprise et Transport à valeur ajoutée 74

II.3.3) L'acheteur, son portefeuille et le transport dédié 77

II.3.4) Phase de conclusion/ d'ouverture 83

III.4) Synthèse 84

Troisième partie - Conclusion et Préconisations 86

I) Conclusion et Préconisations 87

II) Difficultés rencontrées 90

Bibliographie 91

Annexes 93

Liste des figures

Figure 1 : Evolution du CA Roche (TTC = Taux de change constant)

Figure 2 : Présence de Roche dans le monde

Figure 3 : CA 2012 par division de RDF (en millions CHF)

Figure 4 : La famille Cobas : Des configurations flexibles pour des solutions sur-mesure

Figure 5 : Maquette d'un système modulaire Cobas

Figure 6 : Gammes de la division Roche Applied Science

Figure 7 : La gamme des produits RTD

Figure 8 : La segmentation achats de RDF

Figure 9 : Le processus Achats de RDF

Figure 10 : Maturité achats en fonction des secteurs d'activité, V. Weele (1998)

Figure 11 : Les évolutions de la fonction logistique (www.hohmann.free.fr)

Figure 12 : De la logistique à la Supply Chain (Samuel, 2010)

Figure 13 : La chaine de Valeur de Michael Porter (1986, p.53)

Figure 14 : Les différents composants du service client (adapté de Samii, 2004)

Figure 15 : L'impact du client sur la chaine logistique (Samuel, 2010)

Figure 16 : Taux de service moyen aux clients par secteur en France (ASLOG, 2004)

Figure 17 : Les coûts du service

Figure 18 : Contribution de la logistique au profit de l'entreprise

Figure 19 : Impact de la logistique et du service client sur le marketing (Samuel, 2010)

Figure 20 : Arbitrage entre marketing et logistique

Figure 21 : Le profil de « satisfaction – fidélisation » du client

Figure 22 : Prévision d'externalisation dans les deux prochaines années (Ernst & Young, 2008)

Figure 23 : Matrice de service logistique (Samii AK, 2004)

Figure 24 : Les 5+1 forces de Porter (1979)

Figure 25 : Vers une concentration des laboratoires

Figure 26 : Intensité concurrentielle du marché du transport dédié

Figure 27 : CA transport à valeur ajoutée et part de marché

Figure 28 : Schéma logistique des automates

Liste des annexes

Annexe 1 : Enquête de satisfaction

Annexe 2 : Procédure remise aux chauffeurs

Annexe 3 : Matrice Part Achats/ Niveau de risque

Annexe 4 : Outil d'aide à la décision

Annexe 5 : Analyse taux de satisfaction

Annexe 6 : Guide d'entretien

Préface[1]

Avant toute analyse, nous allons nous attacher, dans cette préface, à présenter le Groupe Roche. Nous verrons en premier lieu les informations essentielles sur le groupe au niveau mondial, pour nous focaliser par la suite sur la Division Diagnostics en France. Dans cette deuxième partie seront présentés les produits fabriqués et distribués par l'entreprise et qui font l'objet du transport étudié dans ce dossier.

Roche dans le monde

En bref…

Fondée en 1896 à Bâle (Suisse) par une famille qui est toujours actionnaire majoritaire, Roche est la société de premier plan dans le domaine des produits pharmaceutiques.[2]
Centrée sur les soins de santé, il s'agit du 5ème groupe pharmaceutique mondial et de la plus grande compagnie de biotechnologie au monde. L'entreprise, qui possède un modèle d'innovation unique (Investissement R&D 2011 : 8milliards CHF), est également leader du diagnostic in vitro et pionnière en gestion du diabète. Roche s'inscrit dans 5 domaines thérapeutiques :

- Oncologie (n°1 mondial)
- Virologie (n°1 mondial)
- Maladies inflammatoires
- Maladies métaboliques
- Système Nerveux Central

Le groupe Roche peut se valoir d'un positionnement d'innovation unique avec une structure basée sur deux piliers forts :

- La pharmacie → Roche Pharma (environ 77% du CA)
- Le Diagnostics → Roche Diagnostics (environ 23% du CA)

[1] Source de la partie Préface : Présentations faites lors des journées d'accueil (08 et 09/01/2013)
[2] Source : Décision Ressources, 2ème trimestre 2012

	2012	2011	Changement en %	
	milliards CHF	milliards CHF	CHF	TCC
Division Pharmacie	35,2	32,8	+7	+5
Division Diagnostics	10,3	9,7	+5	+4
Groupe Roche	45,5	42,5	+7	+4

Figure 1 : Evolution du CA Roche (TCC = Taux de change constant)

L'entreprise compte aujourd'hui 82000 collaborateurs répartis dans 150 pays sur tous les continents.

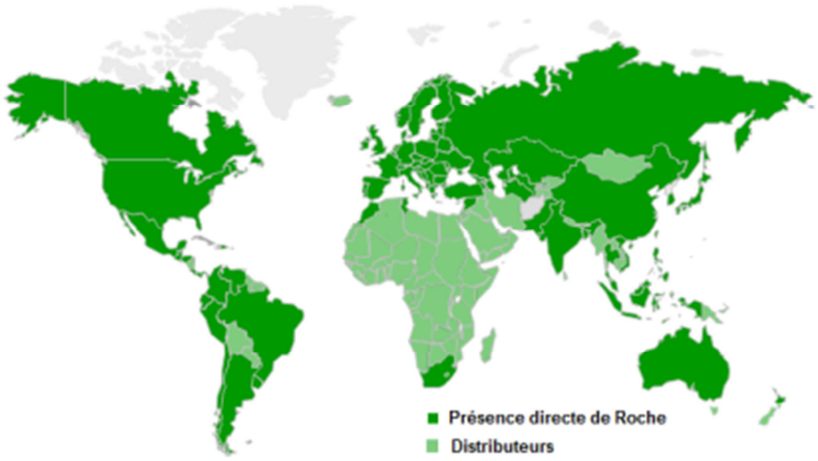


Figure 2 : Présence de Roche dans le monde

Mission

L'objectif de Roche, en tant que société de santé humaine est de créer, produire et commercialiser des solutions innovantes de haute qualité afin de répondre aux besoins médicaux insatisfaits.
Les produits et services du groupe aident à prévenir, diagnostiquer et traiter les maladies en améliorant ainsi la santé et la qualité de vie des patients.
Cette mission est réalisée de manière responsable et éthique, avec un engagement envers le développement durable en respectant les besoins de l'individu, de la société et de l'environnement.

Stratégie de Roche

La structure de la compagnie (Diagnostics et Pharma) lui permet de bénéficier d'un réseau global unique de partenaires, et d'une position pionnière de la médecine personnalisée. Cette dernière consiste à améliorer l'efficacité des traitements en les adaptant à des groupes de patients sélectionnés, définis par des biomarqueurs.

Focus sur la division Roche Diagnostics France

Fiche d'identité

- Effectifs : 649 collaborateurs
- Siège social : Meylan, Isère (38)
- Chiffre d'Affaires 2012 : 368,5 millions d'euros
- Président : Bertrand Le Bert

Roche Diagnostics France est composée de 4 divisions :

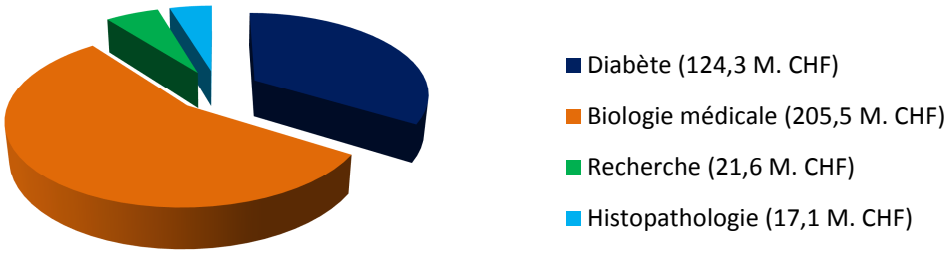


Figure 3 : CA 2012 par division de RDF (en millions CHF)

Les différentes divisions de Roche Diagnostics France (RDF)

Le Diabète : Roche Diabetes Care

La division diabète propose deux types de produits de la marque Accu-Chek:

- Les dispositifs pour l'auto-surveillance glycémique qui comprennent : des autopiqueurs, des lancettes, des lecteurs de glycémie ainsi que des bandelettes.

- Les systèmes d'administration d'insuline qui correspondent à des pompes à insulines (seringues ou stylos) utilisés par les patients diabétiques qui surveillent très régulièrement leur glycémie.

La division diabète a également lancé en 2012 un nouveau dispositif « tout-en-un » qui intègre lecteur de glycémie et autopiqueur.

Les clients sont les patients diabétiques ainsi que les professionnels de la santé (diabétologues privés, pharmaciens, hôpitaux, infirmières…).

La division biologie médicale :

Il s'agit d'un ensemble d'analyseurs et de réactifs permettant le diagnostic de certaines pathologies. Ces systèmes analytiques effectuent des tests à partir de sang ou d'urine notamment afin de détecter des substances et/ou agents infectieux.

Les produits vendus sont des modules et font l'objet d'une combinaison (plus ou moins volumineuse) en fonction de la taille du laboratoire et des analyses à réaliser.

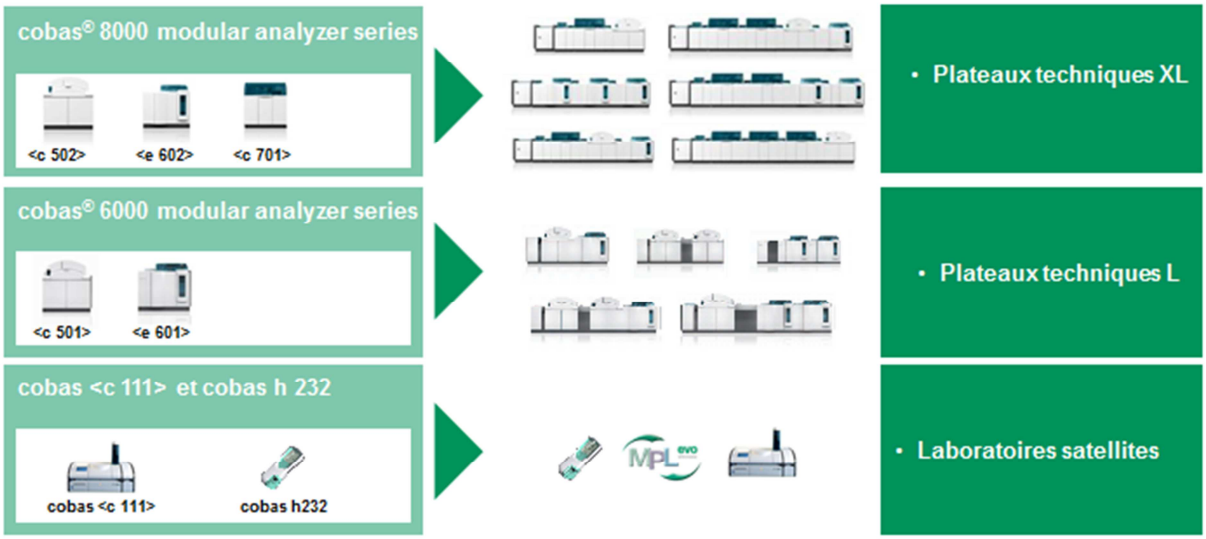


Figure 4 : La famille Cobas : Des configurations flexibles pour des solutions sur-mesure

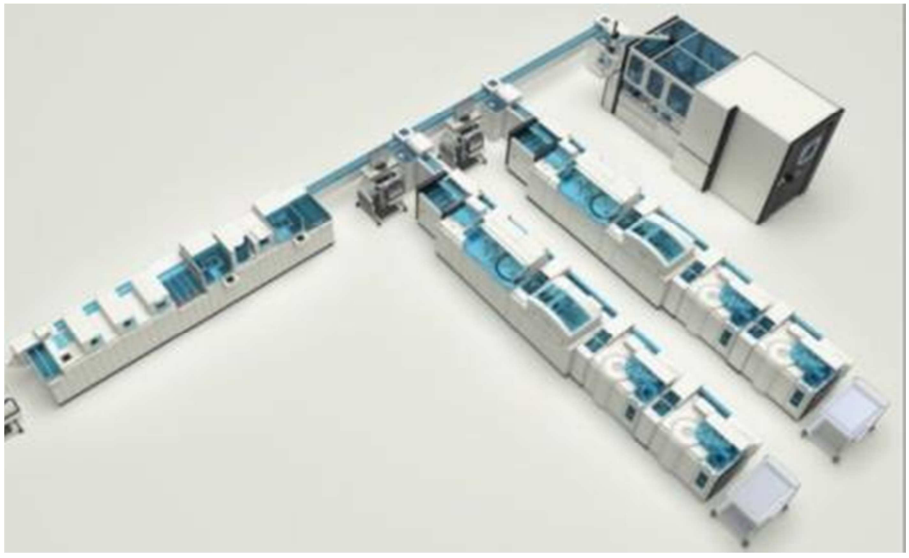


Figure 5 : Maquette d'un système modulaire Cobas

La Recherche : Roche Applied Science

Cette division propose des instruments et réactifs pour les organismes de recherche académique et pour l'industrie.

Cette division comprend les 4 gammes suivantes :

Figure 6 : Gammes de la division Roche Applied Science

L'Histopathologie : Roche Tissue Diagnostics

Cette activité, intégrée depuis Juin 2010 qui résulte de l'acquisition de la société Ventana Medical Systems au cours de l'année 2008.

La division développe des instruments et réactifs permettant le diagnostic du cancer et des maladies infectieuses grâce à l'analyse de tissus humains.

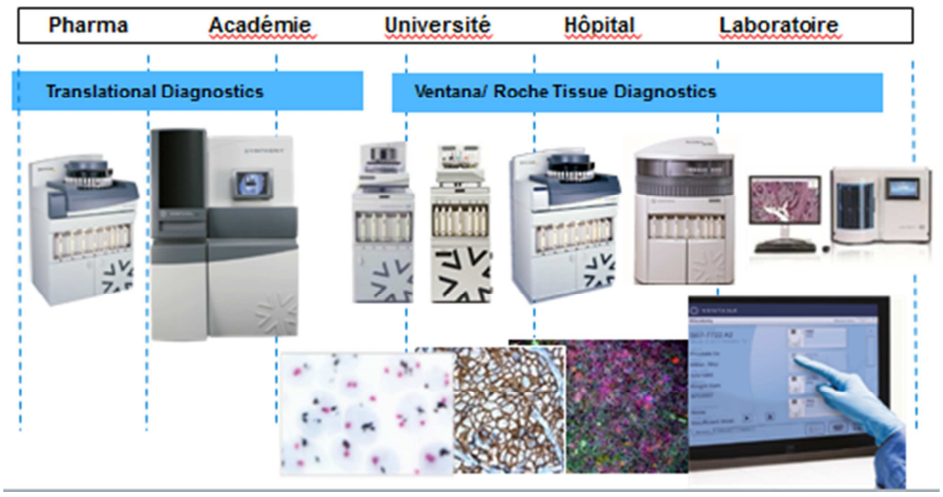


Figure 7 : La gamme des produits RTD

Présentation du Service Achats de RDF

Organisation

Le service Achats de Roche Diagnostics France est sous la responsabilité de Dominique VATRY (Directeur Achats et Logistiques). Celui-ci est directement rattaché à la direction générale et fait donc partie du comité de direction.

Le pôle Achats est divisé en 4 branches :

- Voyages, évènementiel et notes de frais
- Les services généraux
- La flotte automobile
- Les achats

Nous allons maintenant nous focaliser sur la partie « Achats ». Ce service est composé de 5 membres : Un responsable achat, deux acheteurs (dont un en alternance), deux assistants achats.
On distingue une séparation des achats et des approvisionnements, puisque les commandes sont gérées par une autre équipe de la même division. Les assistants achats ont cependant pour mission la gestion de certains approvisionnements.
Les acheteurs se voient répartir les dossiers en fonction de la famille achats et/ou du client interne. Chacun des acheteurs a son propre portefeuille et peut ainsi suivre les contrats et les fournisseurs qui le composent.

Il existe un service achats par filiale (par pays), qui fournit l'ensemble des produits et prestations pour le pays concerné (organisation décentralisée). Cependant, des lead buyers sont en place pour gérer certaines familles d'achats au niveau européen pour lesquelles ils concluent des accords-cadres appliqués aux différentes filiales : fournitures de bureau, télécommunication, ressources humaines…

Segmentation Achats

L'ensemble des achats réalisés relève du hors production et est à destination du territoire Français. Le chiffre d'affaires achat s'est élevé à 65 millions d'euros pour l'année 2012. Le panel fournisseurs est très large puisqu'il regroupe environ 990 fournisseurs.
Les achats sont organisés de la manière suivante, selon 13 familles d'achats.

Communication et Marketing	Frais généraux	Logistique	Informatique et télécom
Agence de communication	Archivage	Emballage et conditionnement	Développement informatique
Agence de presse	Collecte déchets	Emballage spécifique	Hotline
Communication/Publicité	Construction/Bâtiment	Equipement industriel	Imprimantes
Congrès/Standiste	Courrier	Import US	Logiciels
Duplication CD	Déménagement pour collaborateurs	Livraison de colis	Logiciels pour laboratoire
Evènementiel	Energie	Logistique	Matériel informatique
Force de vente supplétive	Entretien des bâtiments	Logistique et emballage	Système d'information
Gestion de l'information	Entretien des plantes	Routage	Téléphonie
Ouvrages	Environnement	Transport	
Plateforme e-learning	Fournitures	Transport DOM	**Voyage**
Recall Test	Honoraires recherche	Transport et logistique	Appartement
Reprographie	Location bâtiments	Transport à VA	Hôtellerie
Traduction	Maintenance		Location salle de réunion
Web Mastering	Matériel industriel	**Ressources humaines**	Restauration
	Microstore	Agence d'intérim	Transport collaborateurs
Parc Auto	Sécurité	Cabinet de recrutement	Voyage d'affaires
Carburant	Télésurveillance	Consultant	
Gestionnaire de parc		Formation	**Périphériques**
Assurance	**Matériel médical**	Formation/consultant	Onduleurs
LLD	Chimie/Biochimie	Intervention diabète	Osmoseurs
LMD	Groupements médicaux	Tickets restaurants	Périphériques
Pneumatique	Instruments de diagnostic		Tables sur mesure
Réparations véhicules	Laboratoires	**SAV**	
		Maintenance	**Consulting**
Divers	**Finance**	Métrologie	Cabinet de recrutement
Cabinet d'avocat	Assurance	Pièces machines	Consulting management
Centrale d'achats	Bail	Reconditionnement machines	Consulting médical
Cotisation CE	Services financiers		
Cotisations diverses			

Figure 8 : La segmentation achats de RDF

Stratégie Achats

Les objectifs achats font l'objet d'une communication annuelle de la part de la direction générale. Voici ceux qui ont été annoncés pour l'année 2013 :

- Maintenir un taux d'évolution des coûts moyens inférieur à 1,5%
- Intensifier le suivi de performance des fournisseurs : objectif 80 fournisseurs suivis
- Réaliser des audits fournisseurs : objectif 11 audits pour l'année 2013
- Véhicules de fonction commandés: émissions de CO2 < 120 g/km

Le service Achats, créé il y a une dizaine d'années tend à gagner en maturité. Aussi, aucune stratégie précise ne fait aujourd'hui l'objet d'une communication (tant en interne qu'en externe). Cependant, il lui a été identifié plusieurs missions :

- Etre le lien entre les fournisseurs et les utilisateurs
- Proposer des fournisseurs en adéquation avec les besoins

- Déterminer conjointement avec l'utilisateur la meilleure offre en termes de Coûts, Qualité, Délais
- Négocier et participer à la mise en place du contrat
- Suivre la performance des fournisseurs

Même si une stratégie achats n'est pas clairement établie, le processus achats est quant à lui bien intégré par l'ensemble de ses parties prenantes :

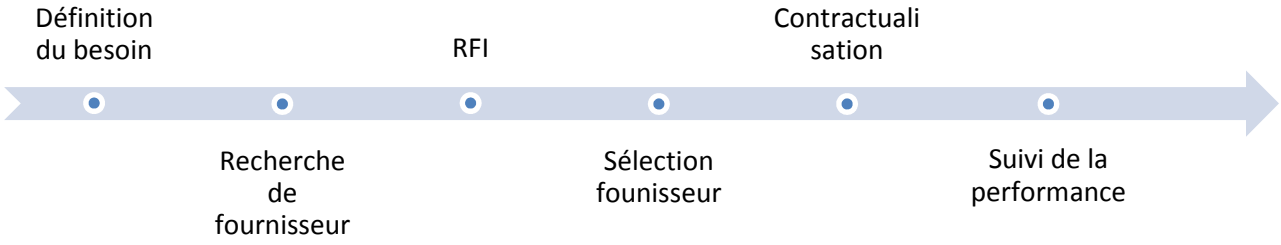


Figure 9 : Le processus Achats de RDF

Maturité du service Achats

Si l'on se réfère à la courbe de maturité développée par V.Weele, le secteur pharmaceutique fait partie des domaines d'activités dans lesquels la maturité achats est plutôt faible :

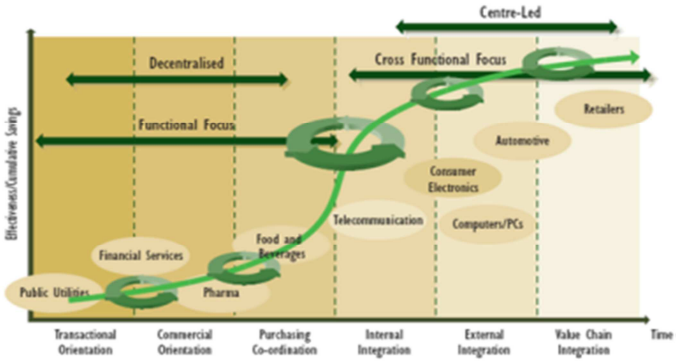


Figure 10 : Maturité achats en fonction des secteurs d'activité, V. Weele (1998)

Certains facteurs affirment en effet cette théorie à propos du service achats de RDF :

- Pas de stratégie clairement formalisée
- Une création récente du service
- Les acheteurs effectuent encore beaucoup de tâche à faible valeur ajoutée (missions parfois plus orientées opérationnelles que stratégiques).
- Le taux de couverture achats est encore difficile à identifier

Il est important de noter que, malgré son manque de maturité apparent, il reste cependant stratégique pour Roche Diagnostics puisqu'il est représenté au sein du comité de direction par son directeur.

Introduction

Dans un environnement très concurrentiel, la stratégie d'entreprise a pour objectif de définir des orientations à long terme lui permettant de rester compétitive sur le marché. L'une des stratégies développées peut consister à « ajouter une valeur supplémentaire à l'offre afin de la démarquer de la concurrence »[3]. Cette politique d'entreprise, proposée par Porter sous le nom de « stratégie de différenciation », est basée sur un positionnement haut de gamme. C'est le choix de nombreuses entreprises visant alors une clientèle qui n'achète plus seulement un produit mais les services qui vont avec.

C'est également l'orientation de Roche Diagnostics France dont l'activité est entre autres la distribution d'analyseurs médicaux à travers la métropole. Cette logistique requière un transport très particulier permettant la livraison des automates dans des environnements complexes: le transport à valeur ajoutée. Il s'agit du service « annexe » proposé par la société à ses clients.
Cette prestation, appartenant à une famille achat stratégique, demande beaucoup d'organisation en interne et de ressources financières. Le service Achats, curieux de savoir comment fonctionnent les autres entreprises qui font face au même besoin, se demande alors dans quelle mesure il est possible d'optimiser l'achat de cette prestation. L'objectif de ce document est de répondre à cette question à travers la problématique suivante :

Comment optimiser l'achat de transport à valeur ajoutée ?

Pour ce faire, nous effectuerons dans un premier temps une recherche littéraire sur le domaine étudié. Celle-ci présentera les principaux concepts et théories développés dans la littérature sur le supply chain management, son impact sur la valeur perçue par le client et enfin sur l'achat de transport.
Dans une seconde partie, un état des lieux sur l'achat de transport à valeur ajoutée chez Roche Diagnostics France permettra de contextualiser le sujet et de comprendre son fonctionnement au sein de l'entreprise. Après avoir analysé cette famille achat, nous mettrons en évidence les enjeux stratégiques et les risques que celle-ci peut représenter pour la société. Suite à cela, nous mènerons

[3] Christopher M. (2005), Supply Chain Management – Créer des réseaux à forte valeur ajoutée, 3ème édition, Village Mondial, Paris

une analyse des pratiques de plusieurs entreprises à travers la réalisation d'un benchmark. Cette étude nous permettra d'identifier le mode de fonctionnement des autres sociétés pour lesquels le transport à valeur ajoutée représente également un enjeu stratégique et de comparer leurs pratiques à celle adoptées par RDF.

La troisième partie sera la conclusion du document et correspondra à une prise de recul sur l'ensemble de la démarche adoptée et sur les résultats obtenus afin de formuler des préconisations sur un mode de fonctionnement adapté à l'entreprise.

PREMIERE PARTIE

L'ACHAT DE TRANSPORT DANS LA LITTERATURE

I) De la simple logistique au Supply Chain Management

Afin de présenter le thème de ce mémoire, il parait essentiel de donner quelques définitions et notions d'introduction du sujet qui sera développé. Aussi, après une définition de la logistique observée dans la littérature actuelle, nous verrons en quoi celle-ci a évolué au cours des années et des demandes du marché, pour s'intégrer à un domaine plus vaste et plus complexe : celui du Supply Chain management.

I.1) De la simple logistique…

I.1.1) Définition de la logistique

La logistique pourrait se définir, comme l'indiquent plusieurs auteurs et notamment Samii A.K., par la satisfaction de cinq éléments : « assurer la disponibilité d'un produit ou d'un service, dans de bonnes conditions, au bon moment, au bon endroit, au bon client, au coût le plus juste »[4]

Nous pouvons également reprendre la définition proposée par le Council of Logistics Management (USA) sur son site internet qui décrit la logistique comme « Le processus permettant de planifier, mettre en œuvre et contrôler un flux et un stockage efficaces et efficients de matière première, d'en-cours, de produits finis et d'informations, du point d'origine au point de consommation, dans le but de se conformer aux exigences du client. »

Plus spécifiquement, en ce qui concerne la logistique des biens matériels et des services, l'auteur Alexandre K. SAmii[5] distingue un processus en trois étapes :

- Tout d'abord la planification, c'est-à-dire l'identification et l'anticipation des désirs et des volontés des clients ;
- Ensuite l'approvisionnement, c'est-à-dire le fait de se procurer tous les flux (humains, physiques, technologiques, d'informations…) pour réaliser les volontés et les désirs énoncés précédemment ;

[4] Samii A.K. (2004), Stratégie logistique : supply chain management, 3ème édition, Dunod, Paris

[5] Samii A.K. (2004), Stratégie logistique : supply chain management, 3ème édition, Dunod, Paris

- Enfin, la clôture de la commande à travers l'utilisation de réseaux de distribution afin de satisfaire l'ordre placé par le client.

Nous pourrions ajouter à ces différents types de logistique une dernière phase qui correspondrait à une logistique avale, ou de retour. Celle-ci concernerait la gestion des retraits, des produits rapportés par le client, des rappels, ou encore du recyclage des produits en fin de vie.[6]
A cette typologie de logistique pourrait correspondre différents flux. Ceux-ci vont se distinguer en fonction de leur nature, de leur volume, et de leurs contraintes de circulation.

I.1.2) Evolution de la logistique

Il est possible de déterminer des phases successives dans l'histoire qui, par certains facteurs de contingences, ont fait évoluer le concept de logistique. Dornier P.P. et Fender M. (2007)[7] ont identifié quatre grandes étapes distinctes :

La première correspond à la naissance du concept de logistique dans le domaine militaire, dans les **années 1960**. Ici, la logistique est éclatée, fragmentée en opérations élémentaires. Ces tâches sont issues de la division taylorienne, et sont confiées à des métiers très spécialisés. Elles font chacune l'objet d'une productivité, mais restent très indépendantes, ce qui peut nuire à la performance de la logistique globale.
Les cycles ont ici une durée importante, et sont acceptés par le marché en termes de coût et de délai. Ce phénomène s'explique par le fait que nous nous trouvons dans une situation d'économie de production où la demande est largement supérieure à l'offre.

A partir des **années 1970**, on assiste à un regroupement de ces différentes tâches. Ainsi, apparaissent les notions de pôle « amont, « interne » et « aval » correspondant aux différentes étapes du processus de production. On commence à donner à la logistique une dimension plus tactique que lorsqu'on la considérait comme un simple transport ou une manutention de marchandises. On passe d'une logistique fragmentée à un processus plus cohérent où apparait la notion de flux. La découverte de nouveaux outils technologiques facilite alors la gestion de ces flux. L'objectif principal reste la diminution des coûts.

[6] Pimor Y., Fender M. (2008), Logistique, 5ème édition, Dunod, Paris
[7] Dornier P.P., Fender M., (2007). La logistique globale et le Supply Chain Management, Eyrolles, 2e Edition, Paris.

Ces profondes modifications dans le domaine de la logistique ont continué davantage dans les **années 1980**. Voici les principaux facteurs identifiés par les différents auteurs de « Management Industriel et Logistique »[8] auxquels nous avons pu assister à cette période:

- De profonds changements dans l'environnement dans lequel évoluent les entreprises ont fortement influencé leur stratégie industrielle.

  On constate tout d'abord un effet de mondialisation de l'offre et de la demande. En effet, les entreprises font face à une concurrence de plus en plus accrue. Et celle-ci n'est plus seulement locale, mais peut provenir de différentes zones géographiques mondiales. Ceci s'explique notamment par la mise en place d'accords sur les échanges commerciaux internationaux.

  Ensuite, afin de s'aligner sur cette concurrence nouvelle, les entreprises se doivent d'élargir leur marché à des zones géographiques plus larges. Ceci implique notamment le fait de s'implanter ou de distribuer ses produits à l'étranger. Ainsi, leur schéma logistique et l'ensemble de leur réseau de transport et de distribution doit s'adapter à ce nouveau secteur international.

  De plus, la fin des 30 glorieuses a marqué un bouleversement dans les modes de consommation. La demande ne concerne plus des produits nouveaux (d'équipement, électroménager…), mais des produits de renouvellement. Les volumes achetés ne sont plus en augmentation constante comme ils ont pu l'être, mais les exigences des consommateurs s'élèvent et reposent sur une offre plus variée comprenant de plus en plus de références différentes. L'offre doit donc s'adapter à ces nouvelles réclamations influencées par le marketing, tout en conservant la contrainte du prix de revient.

  Par ailleurs, on constate une diminution des cycles de vie des produits. Pour faire face aux offres commerciales des concurrents, capter les dernières évolutions technologiques ou tout simplement répondre aux besoins de la clientèle, l'entreprise doit sans cesse renouveler son offre. Face à cette situation instable dans laquelle les industries se doivent d'être réactives, il est très difficile de mettre en place des processus durables. Les entreprises doivent alors se fier à une logistique solide et efficace afin de répondre convenablement aux demandes en termes de services et de qualité émanent des clients de plus en plus exigeants.

- De nouveaux enjeux stratégiques apparaissent du fait de cet environnement en pleine évolution. Ainsi, les entreprises doivent intégrer des objectifs complémentaires à leur

[8] Baglin G, Bruel O, Garreau A, Greif M, Van delft C (2001), Management Industriel et Logistique, 3ème édition, Economica, Paris

système logistique. Quatre enjeux majeurs ont été identifiés dans l'ouvrage : La réduction des délais de réponse (que ce soit au niveau de la livraison, du time to market…) et des coûts de revient (notamment pour une offre dans les pays à bas salaire), une qualité irréprochable (afin de fidéliser le client), et un meilleur service au client (qui ne recherche pas seulement un produit, mais aussi les prestations qui vont autour).

- De nouvelles technologies voient le jour, modifiant les modes de production et les règles de fonctionnement de la logistique. Les processus de production sont de plus en plus automatisés, on parle notamment de CAO (Conception Assistée par Ordinateur) et de FAO (Fabrication Assistée par Ordinateur). Les entreprises développent de plus en plus des progiciels de gestion intégrés et des logiciels d'optimisation de la production. Les NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) permettent aux entités éloignées de se transmettre des informations en temps réel, et accélèrent les transactions commerciales à distance pour un niveau de productivité sans précédent. Ces avancées technologiques qui révolutionnent les moyens de communication facilitent alors la gestion des flux logistiques.

L'entreprise ne gère plus seulement des flux physiques, mais également des flux d'informations et tente de se différencier de ses concurrents via la satisfaction de son client dont elle arrive à discerner les besoins. C'est le passage d'une économie de production vers une économie de marché où la recherche de la satisfaction du client passe aussi par une gestion optimale des flux logistiques (coûts et délais).

Depuis le début des **années 2000**, on assiste au développement d'un nouveau concept, le Supply Chain Management. Les frontières de la logistique d'entreprise sont repoussées pour s'intéresser à la coordination et au pilotage de la chaine logistique interentreprises globale.

Nous pourrions synthétiser les différentes phases évoquées ci-dessus à travers le schéma suivant proposé par Christian HOHMANN[9] :

[9] Hohmann C. (2004), Audite combiné, qualité, supply chain, Edition d'organisation, Paris

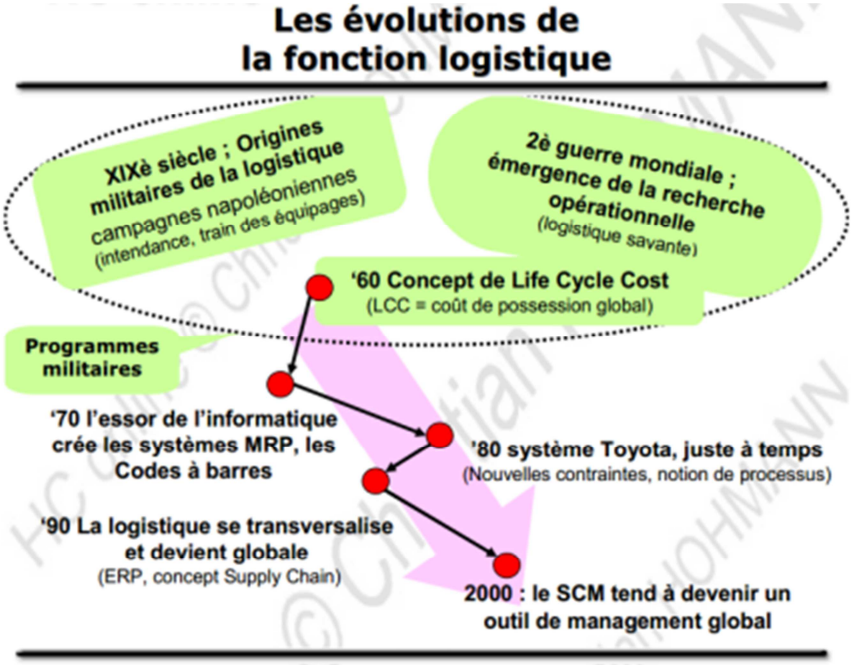


Figure 11 : Les évolutions de la fonction logistique (www.hohmann.free.fr)

I.2) … Au Supply Chain Management

I.2.1) Définition du Supply Chain Management

Le Supply Chain Management vient de la logistique, il poursuit les mêmes buts, mais réévalués à la lumière de la stratégie de l'entreprise.

Comme illustré par la figure n°12, le Supply Chain Management relève d'un niveau plus global que la logistique puisqu'il l'intègre, mais comprend également les achats et les approvisionnements ainsi que la stratégie de distribution. L'idée est de remonter du consommateur final aux matières premières.

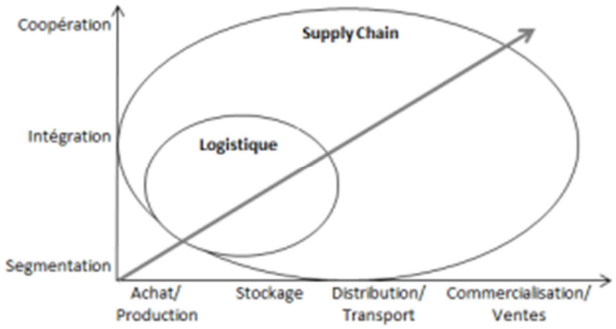


Figure 12 : De la logistique à la Supply Chain[10] (Samuel, 2010)

Voici la définition du Supply Chain Management donnée par Alexandre K. SAmii (2004, p. 15): «Le Supply Chain Management est défini comme la coordination systématique et stratégique des fonctions traditionnelles de l'entreprise dans un réseau interentreprises avec, pour objectif, d'améliorer les performances à long terme à la fois de l'entreprise concernée et de la Supply Chain dans son ensemble».[11]

Martin Christopher (2005, p. 7) nous apporte une vision plus orientée client. Pour lui le SCM correspond à 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 ». [12]

C'est également la vision de O. Bruel (2007, p.9) qui le décrit comme « la gestion des flux physiques depuis les approvisionnements en matières premières jusqu'à la mise à disposition des produits finis chez les fournisseurs et chez les clients ».[13]

Ainsi, le management de la chaine logistique consiste bien à manager et à optimiser tous les flux allant du fournisseur du fournisseur au client du client… Il s'agit d'une solution globale. On ne travaille plus d'une manière verticale mais horizontale où apparaissent de nouveaux partenaires en fonction des projets.

I.2.2) Enjeux du Supply Chain management

Dans la littérature, les enjeux du Supply Chain Management sont déclinés en différentes phases en fonction de leur horizon temporel. Ils peuvent être classés selon les niveaux de décision suivants:

- **Le niveau stratégique** :

  Il vise à la satisfaction du marché (Lamouri, 2006). Il s'agit ici de l'ensemble des décisions qui concernent la chaine logistique globale, et le positionnement stratégique de l'entreprise. Cette perspective se veut à long terme et le Supply Chain Management vient ici en appui afin d'atteindre des objectifs logistiques fixés par la stratégie générale.

[10] Samuel K. (2010), Cours de Supply Chaine Management, Licence MGE, Grenoble
[11] Samii A.K. (2004), Stratégie logistique : Supply Chain management, 3ème édition, Dunod, Paris
[12] Christopher M. (2005), Supply Chain Management – Créer des réseaux à forte valeur ajoutée, 3ème édition, Village Mondial, Paris
[13] G. Baglin, O. Bruel, A. Garreau, M. Greif, L. Kerbache, C. Van Delft (2007), Management Industriel et Logistique « Concevoir et piloter la supply chain », 5ème Edition Economica.

La maitrise et le contrôle de la Supply Chain vont permettre à l'entreprise de gérer l'ensemble des acteurs qui la composent. Leur intégration va être à l'origine d'une création de valeur. Cette dernière leur permettra de profiter d'un avantage concurrentiel sur le marché.

Ce concept ne fonctionne que si chaque maillon travaille dans un but commun, profitable à tous. Un manque de coordination sera observé si un maillon de cette chaine de valeur poursuit des objectifs divergents de ceux de l'ensemble de la chaine logistique (s'il tente de maximiser ses profits au dépend des autres par exemple). Il provoquera alors une contre-productivité sur l'ensemble de la chaine.

- **Le niveau tactique** :

  Il vise à la satisfaction du client. Il s'agit de l'organisation par rapport aux prévisions des demandes. Il est parfois difficile de prévoir une demande aléatoire. Aussi, il est nécessaire d'adopter des outils de gestion, et de faire des choix organisationnels adaptés en termes de SCM afin d'atteindre les objectifs de qualité de service au client final fixés par la stratégie. Pour ce faire, une analyse de la logistique à travers trois types d'intégration a été jugée pertinente[14] :

  - L'intégration géographique de la logistique vient du phénomène de mondialisation déjà évoqué. Les flux sont alors gérés à l'international. Pour ce faire, des modes d'organisation cohérents et adaptés doivent être mis en place, tel que le Juste à Temps.
  - L'intégration sectorielle correspond à une gestion des flux permettant de s'adapter aux évolutions des goûts et des comportements de consommateurs. Ces systèmes d'intégration seront différents d'un secteur d'activité à un autre mais auront pour but commun d'atteindre des délais de plus en plus courts.
  - L'intégration informelle se réfère à tous les flux d'informations existants du client final au fournisseur. Les technologies de l'information permettent aujourd'hui d'obtenir des données en temps réel, et ainsi de coordonner les activités pour une gestion efficiente de la Supply Chain.

[14] Carbone V. (2006). Le rôle des prestataires logistiques en Europe. Thèse soutenue à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Paris

- **Le niveau opérationnel** :

  Il vise à la satisfaction du produit. Cette vision se porte à court terme, il s'agit de la gestion quotidienne de l'activité logistique. Le Supply Chain Management a ici pour vocation d'atteindre les objectifs de qualité du processus physique fixés par le pilotage tactique. Cette dimension opérationnelle de la logistique comprend quatre catégories : La gestion des stocks, la production et sa planification, le partage et le contrôle de la circulation d'information et enfin le développement d'outils permettant l'amélioration de la gestion à court terme de la chaine logistique.

Nous avons pu constater dans cette partie qu'il y a eu au cours des dernières décennies une forte évolution du comportement des consommateurs. Celui-ci s'est traduit par une augmentation accrue des exigences clients sur le marché et par une mondialisation des flux (information, logistique..). Pour y faire face, les entreprises ont dû développer des compétences de management au sein de leur chaine logistique, ce qui a donné naissance au Supply Chaine Management.

II) Le transport, un service à valeur ajoutée

Dans cette deuxième partie de l'analyse littéraire, nous aborderons la notion de « valeur ajoutée » que peut apporter une prestation logistique au client, notamment en termes de transport. En effet, nous avons vu que l'entreprise a dû adapter sa supply chain aux évolutions d'un marché exigeant. C'est par une proposition de valeur ajoutée dans son offre logistique qu'elle tentera de répondre à la demande de ses clients.

II. 1) La notion de valeur

Il parait avant tout indispensable de définir la notion de valeur. Dans ce contexte précis, il s'agit de la valeur constatée, qui est ressentie par le client sur le produit/la prestation qu'il achète.

II.1.1) Création de valeur par la chaine logistique

Lorsque l'on observe une chaine logistique, on constate que tous les maillons sont étroitement liés les uns aux autres, et qu'ils contribuent tous à la détermination du coût de revient final. Chacun des acteurs va donc apporter une partie de la valeur ajoutée dans l'élaboration du produit final.

Mickael Porter a développé dans les années 1980 un modèle dans lequel sont synthétisés les différents maillons de la chaine logistique qui contribuent à la création de valeur sur l'offre client. (Voir figure 13 ci-dessous).

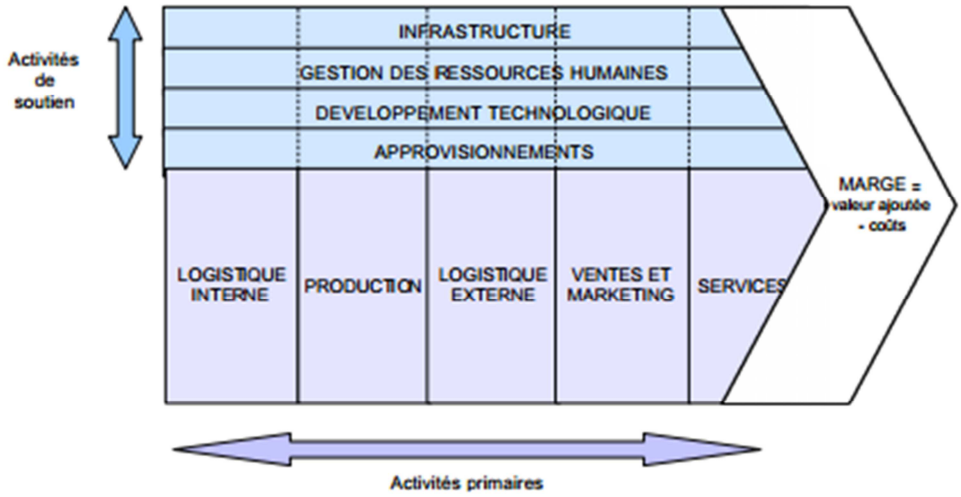


Figure 13 : La chaine de Valeur de Michael Porter (1986, p.53)[15]

Samii K.[16] a défini ce modèle comme étant « un outil permettant de comprendre la dynamique des coûts et les leviers potentiels de différenciation. […] Dans ce contexte, quelle que soit la stratégie adoptée, contrôler les coûts logistiques et améliorer la performance du service clientèle augmentent la valeur de ce qu'offre l'entreprise à ses clients ».

L'analyse de la valeur permet à l'entreprise d'identifier les postes sur lesquels sa marge est la plus importante et les activités cruciales, créatrices de valeur, afin d'y concentrer un maximum de ressources pour optimiser sa création de valeur de manière la plus efficiente possible.

II.1.2) La valeur, avant tout une notion marketing

Plusieurs définitions du marketing considèrent la création de valeur comme le but ultime de cette discipline. Pour preuve, Kotler et Dubois (2001)[17] ont défini le « marketing management » comme « la science et l'art de choisir ses marchés-cibles et d'attirer, de conserver, et de développer une clientèle en créant, délivrant et communiquant de la valeur ».

[15] Porter M. (1986) L'avantage concurrentiel, InterEditions, Paris
[16] Samii A.K. (2004), Stratégie logistique : supply chain management, 3ème édition, Dunod, Paris
[17] Kotler P., Keller K., Manceau D., Dubois B (2009), Marketing management, 13ème édition, Pearson Education

Afin de donner tout son sens à ce terme, l'expression la plus souvent utilisée en marketing est celle de « valeur perçue » sous-entendu « valeur perçue par le client ».
La «valeur perçue» est définie de la manière suivante dans le Mercator (2013, p.1109)[18] : « Perception par les clients de ce qu'ils obtiennent (bénéfices perçus) pour ce qu'ils donnent (coûts perçus). Les bénéfices perçus vont au-delà des fonctionnalités du produit et les coûts perçus, du prix. La balance de la valeur perçue est une façon opérationnelle de traduire ce concept ».

Cette notion de valeur arbore cependant de multiples facettes. Nombreux sont les auteurs qui ont traduit la notion de valeur en plusieurs catégories, en fonction de leur propre perception de ce concept. Reprenons par exemple l'approche d'Amraoui (2005)[19] qui, à l'issue de sa revue de littérature a classifié la valeur selon cinq optiques différentes :

- **L'approche rationnelle de la valeur perçue** : Cette approche, d'inspiration économique, met l'accent sur la différence entre la valeur globale générée par le produit et le coût total payé par le consommateur.
- **L'approche transactionnelle de la valeur perçue** : Fortement liée à l'approche précédente, celle-ci insiste sur le prix comme reflet de la valeur de l'achat.
- **L'approche relationnelle de la valeur perçue** : Elle est issue de l'interaction entre l'individu (l'acheteur) et son fournisseur. Ravald A. et Grönrood C. (1996)[20] considèrent que la relation entre les deux parties correspond au principal déterminant de la valeur perçue par le client. Celle-ci dépend à la fois des bénéfices (confiance, sécurité ressenties par les consommateurs), et des sacrifices relationnels (coûts de la relation). Ainsi, un consommateur peut tendre vers une entreprise plutôt qu'une autre non pas par ce que son offre est meilleure, mais grâce à la qualité de la relation instaurée avec le fournisseur.
- **L'approche expérientielle de la valeur** : Elle est aussi nommée valeur de consommation. La valeur ne réside pas dans l'offre en elle-même, ni dans la marque, mais résulte plutôt de l'expérience de consommation/ de possession du bien ou du service. La valeur se matérialise à l'issue de l'utilisation du produit.

[18] Lendrevie J., Lévy J. (2013), Mercator 2013, théories et nouvelles pratiques du marketing, Dunod
[19] Amraoui L. (2005), Les effets du prix, de l'image du point de vente et du capital de marque sur la valeur perçue des produits, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Toulouse.
[20] Ravald, A. & Grönroos, C. (1996), The Value Concept and Relationship Marketing, European Journal of Marketing, Vol. 30, No. 2

II.2) Transport et valeur pour le client

II.2.1) Comprendre le service au client en termes de transport

Le rôle du service client est de fournir une utilité de lieu et de temps au moment du transfert de biens et de services d'un vendeur à un acheteur. La mise à disposition en temps voulu est l'essence même de l'activité de distribution de l'entreprise. En effet, un bien ou service n'a aucune valeur tant qu'il n'est pas « dans la main du client ». Aussi, la disponibilité du produit est un élément central pour permettre au client d'apprécier la valeur de son achat.

Autour du transport gravitent des services annexes qui représentent une part importante de la valeur perçue par le client : Qualité de la relation avec le prestataire, Disponibilité, Flexibilité…
Voici (la figure 14) les différents composants du service client en termes de transaction identifiés:

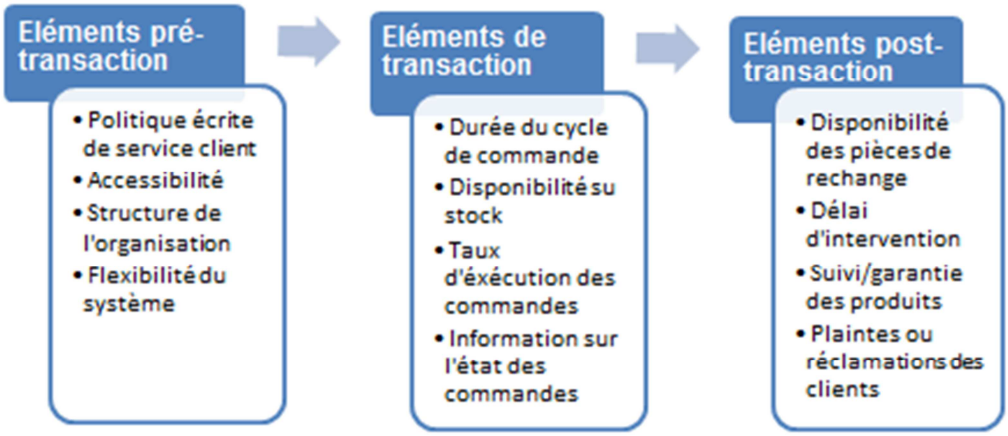


Figure 14 : Les différents composants du service client (adapté de Samii, 2004)[21]

Voilà pourquoi les prestataires logistiques proposent de plus en plus de services dans leur offre. Une enquête menée en France dans le cadre de l'Observatoire de la prestation logistique distingue ainsi trois composantes majeures du système d'offre des prestataires logistiques[22] :

- Ce qui relève du **cœur de métier** : Stock, Transport…
- Ce qui est considéré comme le **service additionnel au client** : SAV…
- Ce qui identifié comme **nouveau métier** : Installation, technologie de l'information…

[21] Adapté de Samii A.K. (2004), Stratégie logistique : supply chain management, 3ème édition, Dunod, Paris
[22] Roques T., Michrafy M. (2003), Logistics service providers in France – 2002 survey : actor's perception and changes in practice, Supply Chain Forum : An International Journal, Vol 4, n°2

La prise en charge par les prestataires logistiques d'activités de bases liées au simple transfert physique des biens correspondait, pendant une certaine période, à la volonté de leurs clients. Leur vision stratégique ayant évolué, ils ont peu à peu tendu vers un nouvel objectif qui est d'anticiper puis de satisfaire des besoins beaucoup plus sophistiqués de la part de leurs clients pour des services à plus haute valeur ajoutée.

Ainsi, comprendre les attentes du client et identifier les facteurs qui lui permettront de percevoir une valeur ajoutée sont essentiel. Aussi, il parait pertinent de suivre le cheminement suivant (voir figure 15) et de se poser les bonnes questions en ce qui concerne le choix du transport vers son client afin d'identifier le niveau de service optimal à atteindre:

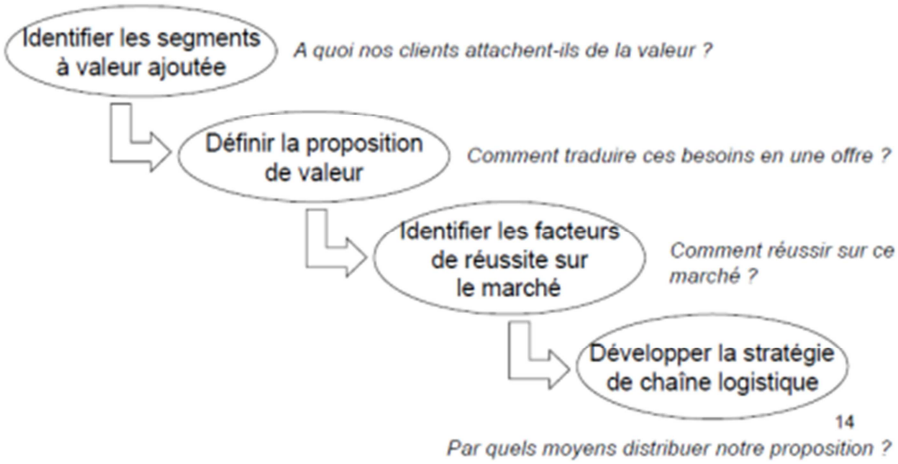


Figure 15 : L'impact du client sur la chaine logistique (Samuel, 2010)[23]

II.2.2) Définir et évaluer les objectifs du service client en terme de transport

Atteindre l'excellence en matière de service correspond à délivrer une commande parfaite, c'est-à-dire que les exigences du client sont pleinement satisfaites.
Le service client va par la suite se mesurer en pourcentage à travers l'utilisation du Taux de service. Celui-ci peut se décliner en plusieurs indicateurs : « One-Time, In-Full » (OTIF), « sans erreur »…

Prenons l'exemple suivant :

Imaginons une entreprise pour laquelle les différents taux de service identifiés sont les suivants :

- Livraison dans les délais : 90%
- Livraison intégrale : 80%
- Livraison sans erreur : 70%

90% x 80% x 70% = 50,4%

[23] Samuel K. (2010), Cours de Supply Chaine Management, Licence MGE, Grenoble

L'entreprise aura donc une probabilité de 50,4% seulement de délivrer une commande parfaite.

Le niveau de service optimal est très variable d'un secteur d'activité à l'autre. Il dépend notamment de l'intensité concurrentielle constaté au sein du marché. C'est en effet ce que l'on peut observer à travers une enquête réalisée par l'ASLOG (Association Française pour la Logistique en 2004 (voir figure 16) :

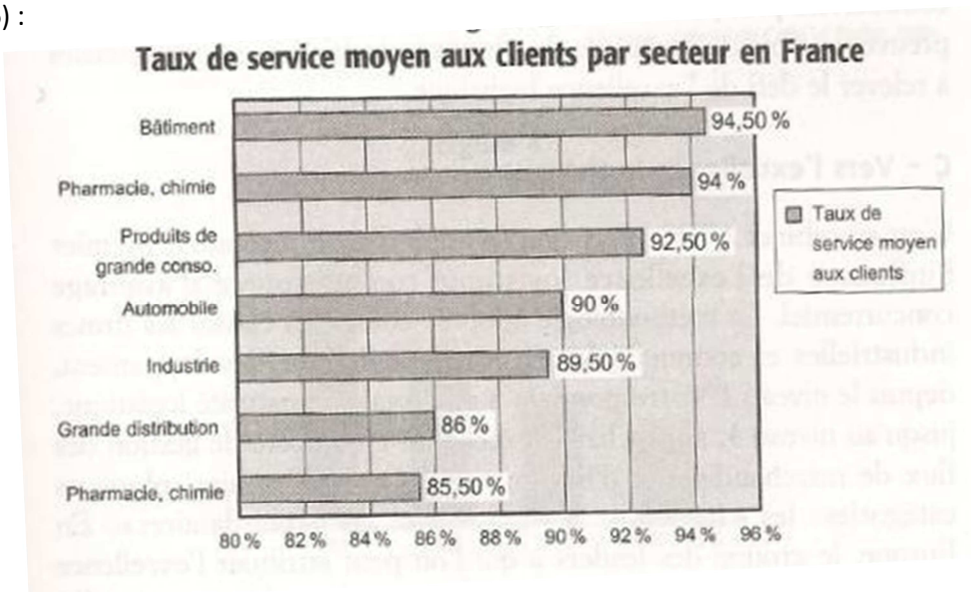


Figure 16 : Taux de service moyen aux clients par secteur en France (ASLOG, 2004)[24]

La loi des 20/80, bien connue pour la classification des fournisseurs s'applique également du côté des clients. Ainsi, on remarque que 80% des profits de l'entreprise sont dus à 20% des clients, et que 80% du total des coûts de service sont générés par 20% des clients.

Etant donné que les moyens fournis pour améliorer le niveau de service coûtent cher (voir figure 17), il est donc préférable pour l'entreprise d'identifier la profitabilité réelle de ses clients (via la loi de Pareto énoncée précédemment). Elle pourra ainsi concentrer un maximum d'efforts sur ces principaux clients, pour ensuite développer cette stratégie à l'ensemble de ses partenaires.

Figure 17 : Les coûts du service[25]

[24] Les meilleures prestations logistiques en France (2004), étude réalisée par l'ASLOG auprès de 250 entreprises

L'entreprise doit alors arbitrer l'affectation de ses ressources qui ne doivent être ni trop élevées (pour éviter la formation de surcapacité inutile et ruineuse), ni pas assez (pour éviter la dégradation du service et de la satisfaction client) par rapport aux besoins à satisfaire. La recherche de cet équilibre est aujourd'hui l'un des enjeux majeurs des prestataires logistiques.

Ainsi la situation pourrait se résumer au dilemme suivant (Paché & Sauvage, 2004)[26]:

- Opter pour un niveau de service optimal qui permettra de maximiser la différence entre chiffre d'affaires et coûts logistiques (voir figure 18) ;
- Accepter une dégradation des performances en termes de coûts logistiques à condition qu'une amélioration du niveau de service soit constatée.

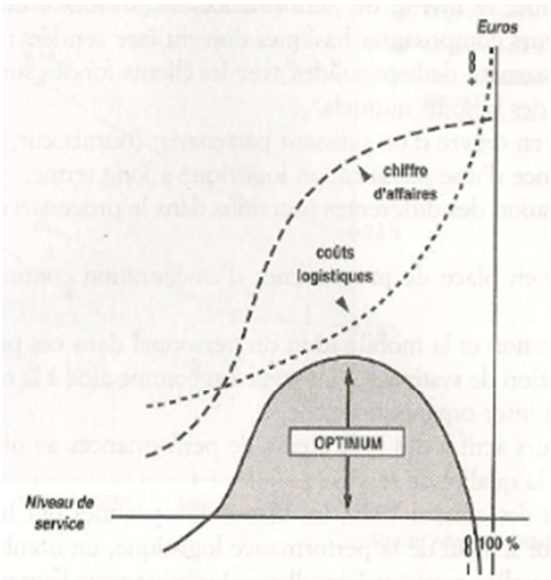


Figure 18 : Contribution de la logistique au profit de l'entreprise[27]

I. 2.3) Fixer les normes de service

Finalement, il est très important de se poser un certain nombre de questions, de se fixer un certain nombre de normes quant à la qualité de service que l'on souhaite proposer. En voici quelques exemples :

- Le client veut-il être livré en 24h, ou peut-il attendre ?
- Le client souhaite-t-il avoir accès à des informations sur sa commande ? (délais, suivi…)

Cette analyse doit se faire conjointement avec les équipes marketing afin de définir la valeur que l'on souhaite donner à l'offre que l'on propose sur le marché.

---

[25] Samuel K. (2010), Cours de Supply Chaine Management, Licence MGE, Grenoble
[26] Paché G., Sauvage T. (2004) La Logistique enjeux stratégiques, 3ème édition, Vuibert, Paris
[27] Colin J., Paché G. (988) La logistique de distribution : l'avenir du marketing, Chotard et Associés éditeurs, Paris

Pour arriver à fournir le meilleur service au client, l'entreprise doit pouvoir maitriser les quatre « R »[28] :

- **Réactivité** : Capacité à répondre rapidement au besoin ;
- Fiabilité (**Reliability**) : Capacité à prévoir de manière fiable les stocks nécessaires ;
- **Résilience** : Capacité à gérer les turbulences, les imprévus ;
- **Relation** : Proximité entre le client et son fournisseur, échange d'informations stratégiques.

Elle a donc besoin de prendre en compte l'ensemble de ces indicateurs (délai, stocks, risques d'imprévus) dans l'élaboration de son service au client en termes de logistique dans l'objectif d'atteindre un taux de service le plus élevé possible.

II.3) La satisfaction du client à travers une logistique adaptée

II.3.1) La frontière entre logistique et marketing

La frontière est faible entre logistique et marketing. Ces deux disciplines sont étroitement liées puisque la logistique est une composante de l'offre client proposée par le marketing, et elle participe également à son efficacité (voir figure 19).

Franchise consommateur	x	Franchise client °	x	Efficience de la chaîne logistique	=	Efficacité du marketing
•Valeur des marques •Image de l'entreprise •Disponibilité		•Service client •Partenariat •Réactivité		•Flexibilité •Réduction des actifs •Fournisseur à bas prix		•Part de marché •Fidélisation des clients •Meilleur retour sur investissement

Figure 19 : Impact de la logistique et du service client sur le marketing (Samuel, 2010)[29]

Un objectif commun réside dans ces deux philosophies : La satisfaction du client.
Un effort doit donc être fait pour coordonner logistique et marketing, afin d'en tirer des synergies créatrices de valeur ajoutée.
Aussi dans la méthode du Mix Marketing proposant les 4 « P » (Price, Product, Promotion, Place), la partie « Place » (ou « Distribution ») pourrait à son tour être segmentée en plusieurs variables, qui

[28] Samuel K. (2010), Cours de Supply Chaine Management, Licence MGE, Grenoble
[29] Samuel K. (2010), Cours de Supply Chaine Management, Licence MGE, Grenoble

seraient les composantes du Mix Logistique. Douglas M. Lambert nous propose un schéma permettant de synthétiser cette idée, à travers une approche orientée coûts (voir figure 20) :

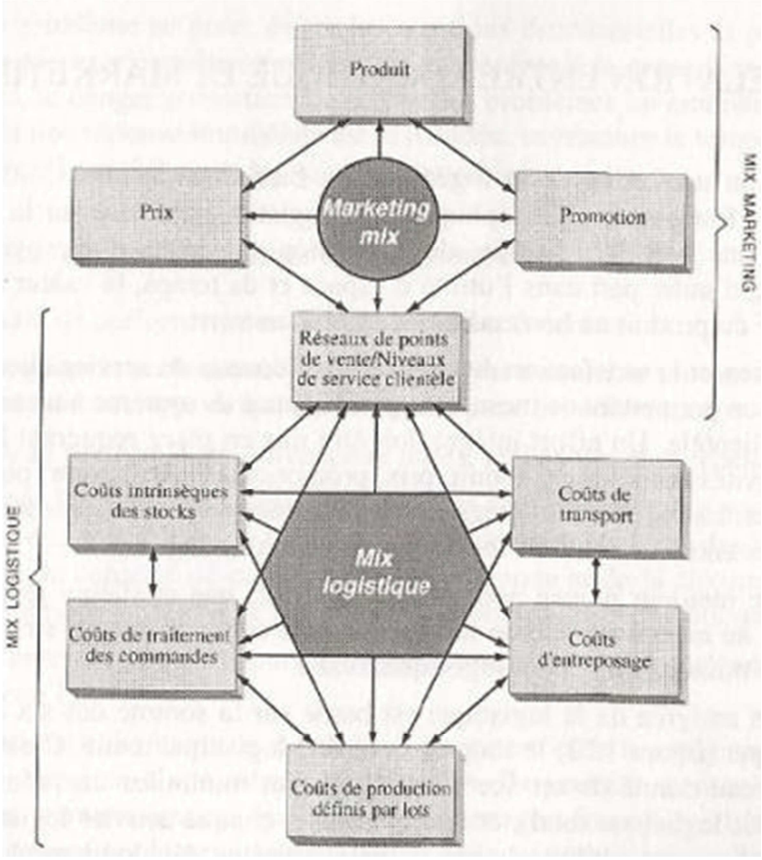


Figure 20 : Arbitrage entre marketing et logistique[30]

Ainsi, pour un niveau de qualité de service donné, il faudrait jouer sur les cinq variables du Mix-Logistique (en minimiser les coûts), et non minimiser chaque activité logistique de manière indépendante.

Cette approche un peu restrictive laisse supposer que la logistique n'est qu'une maitrise de coût. Cette interprétation est donc à prendre avec du recul puisque, comme nous l'avons déjà vu, la logistique est également (et surtout) une discipline orientée qualité.

D'autres approches sont développées par les auteurs en ce qui concerne l'interdépendance entre la logistique et le marketing. C'est par exemple le cas de Samii K[31]. qui propose une nouvelle déclinaison des 4 « P » du Mix Marketing adaptés à la logistique. L'auteur identifie 4 nouveaux « P » qui sont les différents paramètres à prendre en compte dans le service client en termes de logistique :

[30] Samii A.K. (2004), Stratégie logistique : Supply Chain Management, 3ème édition, Dunod, Paris
[31] Samii A.K. (2001), Stratégie de service, e-business, Supply Chain, Dunod, Paris

- Les **processus** : Méthodes pour créer et livrer le produit au client ;
- La **productivité** : Améliorer le niveau de service en réduisant les coûts qui y sont associés ;
- Le **personnel** : Former et motiver le personnel en contact direct avec les clients ;
- La **présentation** : Ensemble des signes qui reflètent la qualité de service perçue.

Aujourd'hui la maîtrise de la logistique est une arme redoutable dans le monde du marketing et de l'offre client.

II.3.2) Satisfaire et fidéliser par la qualité de service

Nous nous situons ici dans « l'approche expérientielle » de la valeur évoquée plus tôt. C'est-à-dire que le client a déjà « testé » le produit, et le taux de satisfaction qu'il en retire participe au choix de son futur investissement/ futur achat. L'objectif est donc de maximiser ce taux de satisfaction pour assurer une fidélité de la part du consommateur.

Cette satisfaction client peut se mesurer à travers la formule suivante[32] :

$$\text{Satisfaction clientèle} = \frac{\text{Perception de qualité et expérience du service livré}}{\text{Attente du produit et désir de service}}$$

En fonction de son expérience et de son taux de satisfaction, le client va donc revenir, ou non, vers le fournisseur. Selon, Samii K.[33], le fait de fidéliser ses clients permettra à l'entreprise d'augmenter ses revenus de trois manières, il s'agit de la chaine des 3 « R »:

- **Retenir le client** afin de l'inciter à renouveler ses achats ;
- **Récurrence du service** afin qu'il achète des produits connexes ;
- **Réputation** comme offre de référence, ou recommandations auprès de tiers.

Une nuance est cependant à prendre en compte dans ce raisonnement. En effet, le lien entre satisfaction et fidélisation n'est pas systématique. Il va effectivement varier en fonction du secteur d'activité dans lequel on se situe (voir figure 21).

[32] Samuel K. (2010), Cours de Supply Chaine Management, Licence MGE, Grenoble
[33] Samii A.K. (2001), Stratégie de service, e-business, Supply Chain, Dunod, Paris

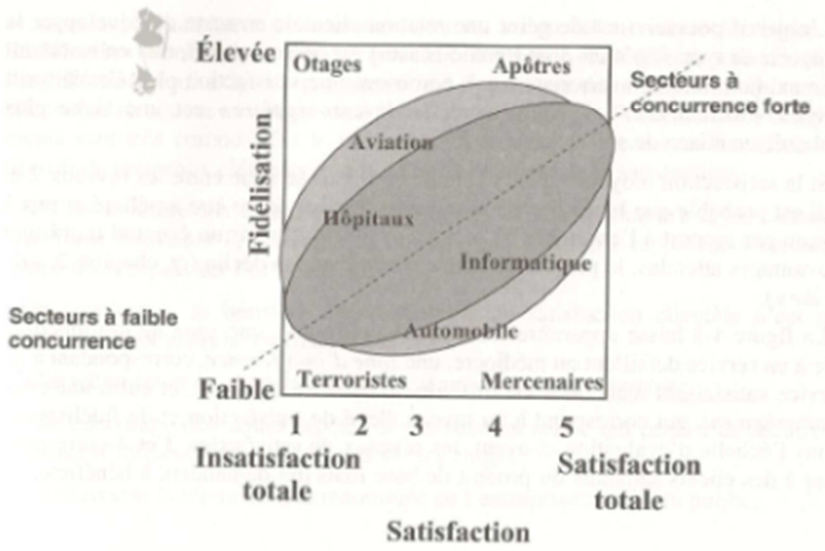


Figure 21 : Le profil de « satisfaction – fidélisation » du client

C'est pourquoi, il est conseillé de mesurer ce taux via des enquêtes de satisfaction client afin de s'auto-évaluer, mais également afin d'identifier la proportion de clients dont la fidélité risque d'être compromise.

Ainsi, il est mis à la disposition des entreprises un certain nombre d'outils et de théories leur permettant d'évaluer leur satisfaction client, mais aussi de travailler sur le sujet afin d'en augmenter le résultat.

III) L'achat de transport

Dans cette troisième et dernière partie de la revue littéraire, nous nous concentrerons sur l'aspect plus commercial du transport, au regard des acheteurs. Ce volet d'analyse nous permettra d'identifier les tendances en termes d'achat de transport dans les entreprises, la place et l'implication d'un acheteur dans ce processus, et enfin les leviers d'optimisation clés sur lesquels ce dernier peut s'appuyer.

III.1) Une tendance à l'externalisation du transport

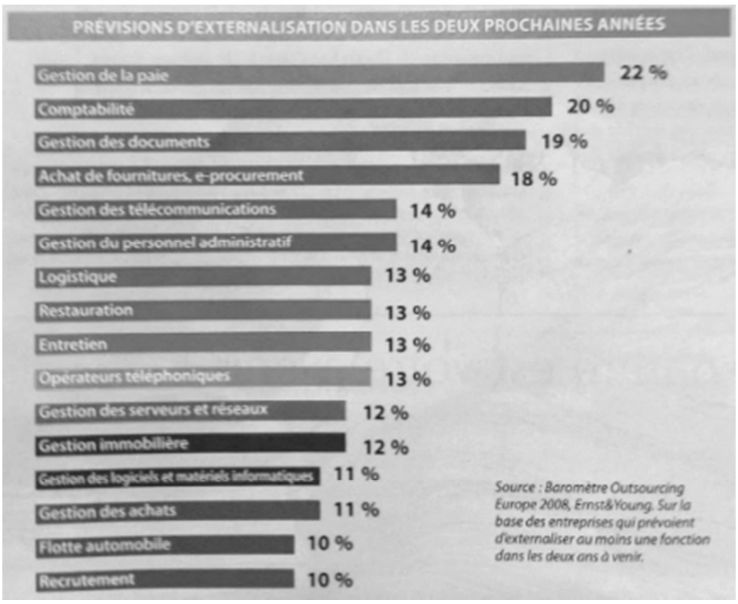
III.1.1) Définition et limites

K. Samii (2004, p. 34) considère que l'externalisation « consiste à transférer vers des prestataires extérieurs des processus, tâches, ou activités traditionnellement réalisés en interne par le personnel de l'entreprise »[34].

G. Paché définit l'externalisation de la manière suivante[35] : « c'est une manœuvre largement diffusée qui correspond à une logique de réorganisation profonde des chaînes de valeur aboutissant à la formation de relations contractuelles durables avec des partenaires disposant de compétences (et de ressources) complémentaires à celles de l'entreprise externalisatrice ».

Selon les résultats de la 7ème édition du Baromètre Outsourcing Europe 2008 d'Ernst &Young, il apparait que 70% des entreprises européennes qui ont été interrogées ont recours à l'externalisation. [36]

Parmi les fonctions externalisées, la logistique arrive au 2ème rang (après les services généraux), citée par 73% des entreprises sollicitées. Il a été constaté que la logistique faisait partie des activités les plus enclin à être externalisées (chiffres pour l'année 2010) (voir figure 22).



[34] Samii A.K. (2004), Stratégie logistique : Supply Chain management, 3ème édition, Dunod, Paris
[35] Paché G., Sauvage T. (2004) La Logistique enjeux stratégiques, 3ème édition, Vuibert, Paris
[36] L'externalisation sans précipitation, (Septembre 2008) La lettre des achats n°164, p.8

Figure 22 : Prévision d'externalisation dans les deux prochaines années (Ernst & Young, 2008)

Le fait pour une entreprise d'externaliser sa logistique lui confère de nombreux avantages :[37]

- Cela lui permet de se **recentrer sur son cœur de métier**. Elle va ainsi concentrer tous ses efforts et toutes ses ressources sur son activité principale, avec pour objectif de dégager un avantage concurrentiel certain sur son marché.
- Cela pousse l'entreprise à adopter un **système informatique plus performant**, lui permettant d'obtenir des informations et de communiquer facilement et rapidement avec ses prestataires extérieurs.
- Cela permet également de **générer des économies** (avantage cité par 49% des entreprises étudiées au panel du Baromètre Outsourcing 2008). En premier lieu grâce à une négociation bien menée, mais surtout grâce à un partage des frais fixes du prestataire entre ses différents clients.
- Cela permet à l'entreprise de **bénéficier du savoir-faire** des entreprises spécialisées, et la dispense donc d'acquérir ces compétences spécifiques.

D'après J Paveau, l'externalisation des activités de logistique présente cependant plusieurs limites :

- A défaut de gérer l'activité logistique, l'entreprise sera plus ou moins **dépendante** de son prestataire, et devra mettre en place des systèmes d'évaluation, de contrôle et de juste appréciation de la qualité de service. Elle pourra en effet faire face à une incertitude qualitative lors de la phase de sélection et de signature du contrat avec le prestataire.
- L'externalisation rendra plus compliquée la mise en place d'un **système de Juste à Temps**.

III.1.2) Organisation du marché des prestataires de transport routier

L'essor du nombre de prestataires logistiques est lié, comme nous avons pu le voir plus tôt, à la volonté croissante des entreprises d'externaliser cette activité.

Une étude réalisée en 1996 par le cabinet Eurosiris identifie trois types d'origines des prestataires logistiques[38] :

- **Les prestataires issus du transport** (il s'agit de la source majoritaire) : On retrouve dans cette catégorie les transporteurs routiers qui proposent alors un ensemble de services autour de l'acheminement physique des marchandises.

[37] Paveau J., Pratiques du commerce international « Exporter »(2003), 18ème édition, Foucher
[38] Les prestataires logistiques en France (1996), étude réalisée par Eurostaf-Eurosiris, Paris

- **Les filiales des grands groupes manufacturiers** : Ce cas de figure ne concerne que les entreprises pour lesquelles les flux amont et aval sont très importants dans le cadre de leur activité.
- **Les prestataires de service aux industries** : Ces entreprises, pour lesquelles la logistique représente leur principale activité (emballage industriel, manutention, entreposage), sont considérées comme les leaders du marché.

La revue Logistiques Magazine classifie les PSL (prestataires de services logistiques) selon trois familles[39] :

- **Les PSL classiques** qui assurent les activités physiques « standards » liées au transport, à la manutention, ou au stockage des biens.
- **Les PSL à valeur ajoutée** concernent les prestataires qui intègrent des activités à plus forte valeur ajoutée à caractères commercial, industriel, administratif ou informationnel.
- **Les PSL dématérialisés** optent pour la sous-traitance auprès de ressources spécialisées et n'ont que très peu de moyens physiques.

Il est possible de classifier les prestataires logistiques selon un langage commun à travers les quatre niveaux suivants[40] :

- **1PL (First party Logistics)** : Sous-traitance du transport ou de l'entreposage
- **2PL (Second party logistics)** : Externalisation du transport ou de l'entreposage
- **3PL (Third party logistics)** : Regroupe les prestataires dits « classiques » et « à valeur ajoutée » (voir paragraphe précédent). Ils gèrent la partie transport et stockage de marchandise.
- **4PL (Fourth party logistics)** : Correspond à la famille des prestataires logistiques dématérialisés. Ils ont pour objectif de concevoir et de vendre leurs solutions logistiques sur-mesure.

Au fil du temps les prestataires logistiques sont devenus de réels concepteurs de système d'offres, bien au-delà des frontières traditionnelles de la logistique.
Aussi, Samii K[41] nous propose une classification des PSL en fonction de l'étendue de leur offre, à travers la matrice suivante (Voir figure 23) :

[39] Fulconis F., Paché G., Roveillo G., (2011) La prestation logistique, Origine enjeux et perspectives, Editions EMS
[40] Fulconis F., Paché G., Roveillo G., (2011) La prestation logistique, Origine enjeux et perspectives, Editions EMS
[41] Samii A.K. (2004), Stratégie logistique : Supply Chain management, 3ème édition, Dunod, Paris

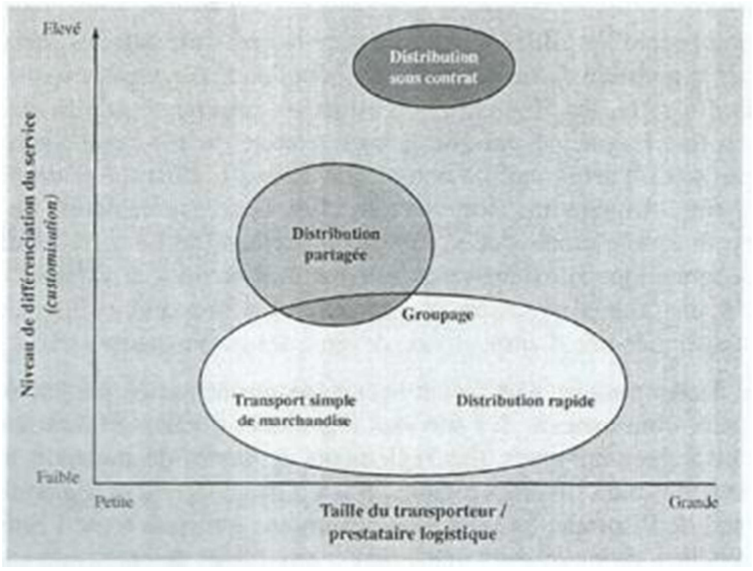


Figure 23 : Matrice de service logistique (Samii AK, 2004)

Il distingue alors cinq catégories de service :

- **Transport et distribution rapide** (express) de petit colis livrés avec un fort niveau de service (traçabilité dans les systèmes informatiques)
- **Groupage** : Même principe, pour des colis de plus grosse taille
- **Transport simple** : Livraison sans service de stockage
- **Distribution partagée** : Les clients, en plus du transport, reçoivent des services (manutention, emballages…) qui sont partagés entre les clients du même distributeur
- **Distribution sous contrat ou distribution dédiée** : une partie de la capacité du prestataire est entièrement mise à la disposition du client pour une logistique spécialement adaptée à ses besoins.

III.2) Le rôle des acheteurs dans l'achat de transport

L'objectif est ici de déterminer pourquoi les acheteurs sont impliqués dans les choix de transport, et quelle est la plus-value qu'ils peuvent apporter dans ce domaine.

III.2.1) Réduire les dépenses et augmenter la trésorerie

Alors que la crise économique perdure depuis maintenant plusieurs années, et que le monde du travail peine de plus en plus à faire face à la demande d'emploi, on constate qu'un métier est toujours particulièrement recherché par les recruteurs.

En effet, les entreprises ont aujourd'hui tendance à réduire leur effectif côté vente/ marketing. En revanche, elles sont prêtes à engager les ressources nécessaires qui leur permettront d'accroître leur rentabilité. Jean-Christophe Berlot[42] considère même que « les achats constituent la première « bulle d'oxygène » de toute entreprise en difficulté. »
Les directions attendent beaucoup de la part de leur service achats en termes d'impact sur la gestion de leur trésorerie. Ils attendent notamment de leur part une forte contribution à la réduction des dépenses engagées par l'entreprise. Dans ce domaine, les enjeux logistiques ne sont pas à négliger puisqu'ils constituent souvent l'un des premiers postes de dépenses de l'entreprise.

Afin d'optimiser au maximum leur budget, les acheteurs ont à leur disposition un ensemble de leviers, divergents en fonction de leur complexité et de leur rapidité de mise en place.
Parmi ces différents leviers, on retrouve notamment la décomposition et l'analyse de la structure des coûts qui permettra à l'acheteur d'identifier tous les coûts superflus et les gisements d'économies possibles (les prestations logistiques font souvent l'objet d'une facturation complexe). La négociation elle aussi, lorsqu'elle est bien menée, peut permettre de faire baisser les prix fournisseur de manière considérable, notamment en challengeant les fournisseurs de transport entre eux.

Au-delà d'une réduction des dépenses de l'entreprise, le service achats peut également avoir un effet bénéfique sur la trésorerie de son entreprise[43]. Prenons la formule suivante :

Fond de roulement – Besoin en fond de roulement = Trésorerie

Fond de roulement = Capitaux propres + Dettes Moyen et Long Termes – Actif immobilisé
BFR = Créances clients + Stock – Dettes financières

L'acheteur pourra ici avoir un fort impact sur la trésorerie et contribuer à son augmentation de plusieurs manières :

- Il peut agir sur les **dettes financières** via les délais de paiement convenus avec le fournisseur.
- Il peut également agir sur le **stock**, à travers la mise en place d'une solution Just In Time ou par la création d'un stock de consignation (stock physiquement dans l'entreprise, mais qui appartient au fournisseur et que l'on paye uniquement lors de l'utilisation)

[42] Berlot J.C, Bustamante J.L., (2012), L'essentiel des achats, Eyrolles, Paris
[43] Tréhan N. (2012), Cours de Politique Achats, Master 2 DESMA Alternance, IAE de Grenoble

- Enfin il peut avoir un effet sur le **montant de l'actif immobilisé** grâce à des décisions stratégiques de Make or Buy (externalisation pour réduire le montant des immobilisations, ici il s'agit de passer par des prestataires logistiques) ou de Make or Lease (location d'immobilisations, ici location de transports routiers).

Tous les auteurs s'accorderont à dire que, la vision qu'a le monde extérieur sur le métier d'acheteur tend à les qualifier de réducteur de coûts. C'est certes l'une de ses missions, mais ce n'est pas la seule…

III.2.2) Rédiger le cahier des charges en adéquation avec les besoins internes

Un des rôles supplémentaires de l'acheteur est de participer à la rédaction du cahier des charges à destination des prestataires logistiques. Celui-ci ne doit en aucun cas se faire uniquement par le service achats, mais en collaboration avec le service logistique.
Norbert Cohen (Aslog)[44] indique que l'intervention des achats dans les choix logistiques peut représenter un réel facteur clé de succès : « Quand les achats sont impliqués dans le choix du prestataire logistique, ils le sont dès la définition du besoin. Ils sont alors bien souvent facteur d'optimisation, avec une large palette de leviers à actionner. »
Il est donc très important d'identifier et de comprendre le besoin du client interne, et de garantir les conditions de service qu'il peut attendre : exigences en termes de délai de livraison, capacité de chargement, traçabilité, flexibilité…

Jean-Marc Tirtiaux (Key Account Manager chez le transporteur DB Schenker)[45] le reconnait : « Les achats contribuent à améliorer la traduction des attentes de la logistique et à mieux structurer l'expression des besoins. Ils rendent compte de façon synthétique de la complexité logistique de l'entreprise et cette profondeur de l'information nous conduit en retour à optimiser notre offre de services et notre proposition tarifaire ».

III.2.3) Choisir la solution la plus adaptée en collaboration avec le service interne

Il relève par la suite au service achats de sélectionner la meilleure des offres fournisseurs reçues.

[44] Friedbeger S. (2008), "Les achats explorent toutes les voies", La Lettre des Achats, n°160, p.52-56
[45] Friedbeger S. (2008), "Les achats explorent toutes les voies", La Lettre des Achats, n°160, p.52-56

Dans son ouvrage « Purchasing and Supply Chain Management », Monzcka (2009) a développé une méthodologie proposant plusieurs variables à déterminer et à évaluer lorsque l'entreprise développe sa stratégie de transport. Cette solution est également valable plus en amont, pour déterminer le mode de transport le plus adapté : routier, aérien, maritime…

Voici les différents critères identifiés qui permettront à l'acheteur, et au responsable logistique de choisir ensemble la meilleure solution[46] :

- **Coût total** : Le coût du transport est un facteur déterminant dans le choix de la solution logistique. Seulement, celui-ci ne doit pas seulement prendre en compte les frais liés à l'expédition, mais également tous les coûts associés aux services à valeur ajoutée, aux prestations exceptionnelles, les coûts de non qualité…. Le raisonnement doit être fait en coût total.
- **Rapidité** : Il s'agit ici du temps de transit. Il sera un facteur plus ou moins important en fonction du type de distribution (matières premières, à destination des clients…).
- **Fiabilité** : Il s'agit d'une variable critique pour n'importe quel mode de transport. Celle-ci comprend la ponctualité, mais aussi la capacité du fournisseur à livrer les produits conformes à l'ordre passé en termes de quantité, de qualité et de délai. Cet aspect correspond au « On Time-In Full » facteur déterminant de la satisfaction du client livré.
- **Capacité** : Il s'agit de l'aptitude du prestataire à avoir l'équipement approprié pour transporter les produits concernés en termes de volume, manipulation (produit fragile ou dangereux), quantité…
- **Accessibilité** : Il s'agit de prendre en compte les voies et zones géographiques à emprunter par le transporteur, mais également le mode de chargement et de déchargement lors de chaque trajet.

Cette solution, lorsqu'elle sera choisie de manière efficace pourra permettre à l'entreprise d'apporter un avantage compétitif aux produits livrés au client final (délai, qualité de la livraison, traçabilité…) et ce, grâce au travail des achats.

En effet, une entreprise ne pourra proposer à ses clients un service de qualité, que si ses fournisseurs font de même. Il revient alors au service achats de s'assurer que la solution choisie est conforme aux attentes clients en termes de qualité de service.

[46] Monczka R.M., Handfield R.B., Giunipero L. (2009), Purchasing and Supply Chain Management, 4ème edition, p.629-632

Les impacts d'un fournisseur défaillant sur la distribution vers le client final sont nombreux[47] : Impact sur la distribution (trouver rapidement un transporteur de remplacement), Impact commerciaux (perte de la clientèle ou dégradation de l'image de marque), Impact financiers (liés au retard de livraison)….

III.2.4) Le pilotage des fournisseurs

La relation opérationnelle et quotidienne avec le transporteur est gérée par le service logistique dans le cadre d'une coopération étroite d'optimisation des flux.
La partie commerciale de cette relation quant à elle, est sous la responsabilité du service achats. En effet, il lui revient de maîtriser plusieurs aspects de cette relation commerciale.

Tout d'abord, les acheteurs sont présents dans le cadre de la rédaction et du suivi des pratiques contractuelles. Comme l'indique Jean-Marc Tirtiaux (DB Schenker)[48] : « Fini le temps des « gentlemen agreements », il s'agit désormais de formaliser de véritables accords commerciaux qui délimitent les périmètres des prestations, précisent les engagements de services ou clarifient les responsabilités en cas de problème ».
Le service achats a en effet pour objectif de donner un cadre précis à la mission du prestataire, et de s'assurer que celui-ci soit bien respecté.
Il est également nécessaire d'avoir une bonne maîtrise des risques juridiques, et des obligations règlementaires pour définir la responsabilité de chacun en cas de litige.

Une autre facette de cette gestion de risque dans la relation commerciale correspond à la santé financière du prestataire. En effet, il incombe au service Achats de s'assurer de la pérennité financière du fournisseur avec lequel l'entreprise collabore. Cette analyse se fera bien évidemment au moment de la sélection du candidat retenu lors de l'appel d'offres, mais doit également se poursuivre dans la durée afin de maintenir cette relation.
C'est pourquoi il est conseillé d'avoir une vision long terme, et de donner une visibilité aux fournisseurs sur l'évolution de la relation. Travailler de cette manière permettra aux deux parties de mieux affronter les cycles des marchés.

[47] Dornier P.P., Fender M., (2007). La logistique globale et le Supply Chain Management, Eyrolles, 2ème édition
[48] Rabiller M., « Les achats tracent la route », La Lettre des Achats (Mars 2010), N°181, p.48-53

Pour finir, cette démarche de long terme ne sera valable qu'à condition que le fournisseur réponde positivement aux évaluations de performance. Il s'agit d'un autre point du pilotage de la relation sur lequel les achats ont un rôle à jouer. Ils ont en effet pour mission d'instaurer des critères pour l'évaluation de la performance du fournisseur, et le cas échéant, mettre en place un plan de progrès pour permettre au prestataire de s'améliorer.

III.3) Les leviers achats en termes de transport

Cette partie consacrée aux leviers achats qu'il est possible de mettre en place en ce qui concerne le transport est scindée en deux. Nous verrons dans un premiers temps les actions à mener qui sont orientées vers le marché fournisseurs. Dans une seconde partie, nous analyserons les leviers accessibles aux acheteurs et qui peuvent être mis en place en interne.

III.3.1) Actions et leviers orientés vers le marché fournisseur :

Une entreprise qui se désintéresse de l'évolution de son environnement est vite distancée. De la même manière, un acheteur qui n'effectue pas une **veille continue sur les marchés correspondants à son portefeuille** peut vite être dépassé.
Il doit donc être ouvert et réactif, ce qui lui permettra de capter les opportunités de compétitivité. Pour ce faire, il est conseillé de procéder en premier lieu à une analyse externe de marketing achat, dans laquelle plusieurs outils d'analyse de marché sont mis à la disposition de l'acheteur[49] : l'utilisation des forces de Porter afin de faire une analyse exhaustive de l'environnement concurrentiel, ainsi que l'élaboration de la Matrice des Marchés établie par Marcel et Nassoy (1985) permettant de définir une stratégie et d'identifier des leviers propres à la famille d'achat concernée.
Une fois le type de marché identifié, il sera plus évident de déterminer des leviers achats adaptés à la situation. Cette méthodologie est bien entendu à appliquer lors de la « prise en main » de la famille achats « transport ». Pour la suite, l'acheteur procèdera à une veille marché.

Cette activité qui consiste à récupérer de façon permanente des informations stratégiques sur l'évolution du marché peut permettre à l'acheteur de remettre en cause son besoin et /ou l'offre du fournisseur avec lequel il travaille pour une meilleure productivité.

[49] Merminod N. (2012), Cours de Marketing Achats, Master 2 DEMA Alternance, IAE de Grenoble

Cette parole est également prêchée par Jean-Christophe Berlot[50] qui considère que l'acheteur doit tout savoir de son marché fournisseur : ses tendances et évolutions, les manœuvres de rachat et de restructuration, son étendue géographique, la marge habituellement dégagée par ses acteurs…

Une fois cette bonne visibilité du marché fournisseur acquise, l'acheteur a la possibilité de faire jouer la concurrence entre les différents fournisseurs potentiels (si le marché le permet). En effet, l'optimisation de l'achat de transport peut passer par cette méthode bien connue : **le jeu de la mise en concurrence au sein d'un panel dynamique**.
Ce type de pratique, permettant de rendre l'offre fournisseur plus compétitive, découlera logiquement du point précédent (Veille active et stratégique sur le marché) lorsque l'acheteur aura constaté un écart entre l'offre marché et celle de son fournisseur.
Elle pourra également être provoquée dans la seule optique de challenger à nouveau le prestataire, et de constater une diminution de la facture globale.

L'une des meilleures armes à la disposition de l'acheteur dans ce contexte est sa capacité à bien savoir négocier.

III.3.2) Actions et leviers internes :

Nous l'avons déjà vu, la satisfaction du client prime sur tout autre objectif. Cependant, à trop vouloir le satisfaire, il peut y avoir un risque de sur-qualité. Cette situation peut être à l'origine de deux problématiques :

- Les dépenses exagérées engagées par l'entreprise
- Un risque « d'habitude » où le client final n'aura plus la notion d'un service de juste valeur, mais considérera qu'il s'agit d'une prestation classique. Il sera alors difficile de revenir en arrière et de lui proposer une livraison de moindre qualité pour un prix équivalent.

Sauf en cas d'urgence, un client n'a pas forcément besoin d'être livré en express. De même, il est possible qu'une livraison moins régulière soit suffisante pour répondre à sa cadence de consommation.
Il est donc nécessaire de **bien identifier les besoins** du client final afin de rechercher et de trouver des solutions au plus juste.

[50] Berlot J.C, Bustamante J.L., (2012), L'essentiel des achats, Eyrolles, Paris

Il faut veiller à ce que la prestation proposée au client ne bride pas la qualité de service, tout en restant raisonnable sans offrir une valeur supérieur à celle requise. L'objectif est d'atteindre le juste équilibre entre ressources engagées et qualité de service offerte.

Dans la définition du besoin, deux éléments sont nécessairement à prendre en compte, et peuvent représenter de gros leviers d'optimisation :

- **La globalisation des volumes** : Il s'agit ici de globaliser les achats chez un même prestataire en lui confiant plus de volume. Au-delà d'un argument lors de la négociation, ce levier peut représenter un outil qui permettrait au transporteur d'optimiser les chargements lors des déplacements.
  C'est également ce qu'a remarqué Jean-Yves Gras (Société Géodis Global Solutions)[51]: « La massification est un levier d'optimisation pertinent dans la mesure où l'éventail des flux confiés au prestataire l'aide à bâtir des synergies ».

  En revanche, cette solution n'est pas adoptée par tout le monde. Chez le cimentier Ciments Calcia par exemple[52], la tendance est plutôt à l'équilibre entre prestataires nationaux, régionaux voire très locaux dans le but de gagner en flexibilité.
  En effet, la rationalisation du nombre de fournisseur peut être un réel levier pour représenter plus de poids chez le fournisseur, et permettre un rapport de force privilégié lors de la négociation. Cependant, il faut faire très attention à la situation de mono-source puisqu'en cas de défaillance, un transporteur alternatif est indispensable sur l'axe très stratégique du transport.

- **L'optimisation des chargements et des flux** : A travers une réflexion commune entre les services achats, logistique, l'optimisation des flux de livraison peut représenter une réelle opportunité. Cette étape est très importante lors de la définition des besoins. Réduire les kilomètres à vide, réduire le nombre de trajets et le temps de déplacement permettrons de diminuer nettement le montant de la facture finale.

[51] Rabiller M., « Les achats tracent la route », La Lettre des Achats (Mars 2010), N°181, p.48-53
[52] Rabiller M., « Les achats tracent la route », La Lettre des Achats (Mars 2010), N°181, p.48-53

C'est un levier déjà identifié chez Thomson[53]: « L'ensemble du travail des achats est mené en collaboration étroite avec nos équipes logistiques et prestataires, entre autre sur les questions de planning » (Emmanuel Eissen).

C'est également une problématique soulevée dans le laboratoire pharmaceutique GlaxoSmithKline qui a fait collaborer les achats et la logistique sur ce projet[54] : « Dans un optique de rationalisation et d'économie, il s'agissait d'élaborer une nouvelle approche logistique. La distribution s'articule désormais autour de « hubs » européens, selon un fonctionnement approprié au transport aérien » (Frédéric Lecerre, Chef d marchés achats).

Le laboratoire a également revu son taux de groupement en massifiant les envois vers le même client final. Les services achats, logistique et commerciaux se sont accordés pour favoriser le groupement des commandes par clients afin de limiter le nombre de flux identique avec peu d'intervalle.
On remarque en effet que la constitution des colis ou des palettes est souvent à retravailler. Son optimisation peut permettre de générer de réels gains économiques.

Au-delà de la définition des besoins, une autre étape du processus achats peut permettre de générer des leviers d'optimisation, il s'agit du contrôle et du suivi des prestataires.
Il est en effet fondamental d'**évaluer et de suivre la performance de son fournisseur**. Il faut donc définir et mettre en place des indicateurs d'évaluation (capacité à respecter les engagements, taux de retard, qualité des livraisons, suivi des litiges, développement durable…). L'outil en place doit pouvoir être partagé à l'ensemble des parties prenantes (service logistique, achat, client final…) afin d'avoir une visibilité la plus globale et objective possible. Les résultats obtenus permettront d'avoir une visibilité sur le professionnalisme du fournisseur et l'adéquation de son offre avec nos besoins (évoqués ci-dessus). Une fois les données rassemblées, il sera par exemple possible de construire un système de bonus-malus en fonction du taux de performance du fournisseur. Ce mode de fonctionnement le pénalisera en cas de défaillance, mais l'encouragera le cas contraire.
Ce système permettra sans aucun doute de fidéliser le prestataire, mais également d'assurer une pérennité de ses résultats. Elle aura aussi pour but de remettre en considération la relation client-fournisseur si au regard des résultats celle-ci parait défaillante.

[53] Rabiller M., « Les achats tracent la route », La Lettre des Achats (Mars 2010), N°181, p.48-53
[54] Rabiller M., « Une logistique sur mesure, La lettre des Achats (Novembre 2008), N° 166

Dans ce suivi de la performance fournisseurs, une notion importante est à prendre en compte. Il s'agit du **mode de facturation adopté et du suivi des factures**.
En effet, le coût des transports est un poste de dépense important dans l'entreprise, aussi il est très important de contrôler la facturation. Il y a en effet régulièrement des écarts sur les factures qui peuvent être évités grâce à un suivi assidu.

« Quand on observe les indices de coûts de production des activités de transport en France, on constate en effet qu'il y a au total, un écart de l'ordre de 5% entre les coûts de production des transporteurs et leurs prix de vente moyen »[55]

Afin d'éviter ce phénomène, il faut s'appuyer sur la décomposition des coûts qui permettra d'identifier l'origine et le calcul de chaque dépense apparaissant sur la note finale. Cependant, élaborer les modèles de coûts fournisseur n'est pas toujours évident. De plus, l'effectif achat n'a pas systématiquement le temps de réaliser cette analyse. Aussi, l'idéal est de travailler en Open Book (partage de la décomposition des coûts au client) avec son fournisseur, mais cela nécessite forcément une relation de confiance et de long terme avec lui.

Afin de fournir une analyse au plus juste, il faut savoir que de manière générale, la structure des tarifs est basée sur quatre critères[56] :

- La distance parcourue
- La nature de marchandise
- Le poids taxable (avec un rapport poids/volume à respecter) ou au mètre plancher
- Le délai demandé

A cela devront s'ajouter des charges et taxes supplémentaires, comme la taxe gasoil qui peut représenter une part importante de la facturation.

Le mode de facturation des transporteurs est également un élément important à prendre compte. Il est parfois possible de constater que le mode de facturation choisi (au poids, à la palette…) n'a pas de sens dans la situation et n'est pas adapté au flux physique.

[55] Borri A., Réduire les coûts de transport, c'est possible !, www.lexpress.fr (publié le 05/02/2011)
[56] Couboulic E., (2012), Cours sur les Incoterms, Transport et Douanes, Master 2 DESMA Alternance, IAE de Grenoble

Pour y faire face, Alcatel Lucent a adopté la stratégie suivante[57]: Négocier une grille de prix de transport (par liaisons, tranche de poids, délais…) et toute une palette de service (emballage, dédouanement, condition d'enlèvement ou de livraison…). Les opérationnels font alors leurs choix dans cette « grille de prestations à la carte ».

Cette première partie, basée sur la littérature existante, nous a permis de faire le tour de l'ensemble des théories et concepts liés à la place de la logistique en entreprise, les enjeux et apports qu'elle peut avoir sur une offre client, et comment celle-ci est appréhendée au sein d'une service Achats. La seconde partie de ce dossier aura pour but d'affirmer et de concrétiser l'ensemble de ces affirmations développées plus tôt.

[57] Rabiller M., « Les achats tracent la route », La Lettre des Achats (Mars 2010), N°181, p.48-53

Bibliographie

Ouvrages :

- Baglin G., Bruel O.,Garreau A., Greif M., Kerbache L., Van Delft C., Management Industriel et Logistique « Concevoir et piloter la Supply Chain » (2007), 5ème Edition Economica
- Berlot J.C, Bustamante J.L., (2012), L'essentiel des achats, Eyrolles, Paris
- Christopher M. (2005), Supply Chain Management – Créer des réseaux à forte valeur ajoutée, 3ème édition, Village Mondial, Paris
- Colin J., Paché G. (988) La logistique de distribution : l'avenir du marketing, Chotard et Associés éditeurs, Paris
- Dornier P.P., Fender M., (2007). La logistique globale et le Supply Chain Management, Eyrolles, 2ème édition, Paris
- Fulconis F., Paché G., Roveillo G., (2011) La prestation logistique, Origine enjeux et perspectives, Editions EMS
- Hohmann C. (2004), Audite combiné, qualité, supply chain, Edition d'organisation, Paris
- Kotler P., Keller K., Manceau D., Dubois B (2009), Marketing management, 13ème édition, Pearson Education
- Lendrevie J., Lévy J. (2013), Mercator 2013, théories et nouvelles pratiques du marketing, Dunod, Paris
- Monczka R.M., Handfield R.B., Giunipero L. (2009), Purchasing and Supply Chain Management, 4ème edition
- Paché G., Sauvage T. (2004) La Logistique enjeux stratégiques, 3ème édition, Vuibert, Paris
- Paveau J., Pratiques du commerce international « Exporter »(2003), 18ème édition, Foucher
- Perrotin R., Soulet de Brugière F., (2007), Le manuel des achats, Eyrolles, Paris
- Person H., (2005), Guide pratique Fonction achats et approvisionnements en PME, 3ème édition, Maxima, Paris
- Petit P. (2010), Toute la fonction achats, Dunod, Paris
- Pimor Y., Fender M. (2008), Logistique, 5ème édition, Dunod, Paris
- Porter M. (1986) L'avantage concurrentiel, InterEditions, Paris
- Samii A.K. (2004), Stratégie logistique : Supply Chain management, 3ème édition, Dunod, Paris
- Samii A.K. (2001), Stratégie de service, e-business, Supply Chain, Dunod, Paris

Articles et magazines spécialisés :

- Borri A., Réduire les coûts de transport, c'est possible !, www.lexpress.fr (publié le 05/02/2011)
- Friedbeger S. (2008), "Les achats explorent toutes les voies", La Lettre des Achats, n°160, p.52-56
- Rabiller M., « Les achats tracent la route », La Lettre des Achats (Mars 2010), N°181, p.48-53
- Rabiller M., « Une logistique sur mesure, La lettre des Achats (Novembre 2008), N° 166
- Ravald, A. & Grönroos, C. (1996), The Value Concept and Relationship Marketing, European Journal of Marketing, Vol. 30, No. 2
- Roques T., Michrafy M. (2003), Logistics service providers in France – 2002 survey: actor's perception and changes in practice, Supply Chain Forum: An International Journal, Vol 4, No.2
- L'externalisation sans précipitation, (Septembre 2008) La lettre des achats n°164, p.8

Thèses, recherches et mémoires :

- Amraoui L. (2005), Les effets du prix, de l'image du point de vente et du capital de marque sur la valeur perçue des produits, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Toulouse
- Carbone V. (2006). Le rôle des prestataires logistiques en Europe. Thèse soutenue à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Paris

Enseignements :

- Samuel K. (2010), Cours de Supply Chain Management, Licence MGE, Grenoble
- Tréhan N. (2012), Cours de Politique Achats, Master 2 DESMA Alternance, IAE de Grenoble
- Merminod N. (2012), Cours de Marketing Achats, Master 2 DEMA Alternance, IAE de Grenoble
- Couboulic E., (2012), Cours sur les Incoterms, Transport et Douanes, Master 2 DESMA Alternance, IAE de Grenoble

Etudes et enquêtes :

- Les meilleures prestations logistiques en France (2004), étude réalisée par l'ASLOG auprès de 250 entreprises
- Les prestataires logistiques en France (1996), étude réalisée par Eurostaf-Eurosiris, Paris
- Baromètre Outsourcing Europe 2008 d'Ernst&Young

ANNEXES

GRENOBLE l'I.A.E Une école à l'université

Principes et procédure de dépôt électronique

L'AUTEUR

Je soussignée Fanget Coralie

Courriel pérenne : coraliefanget@hotmail.fr

Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

[ ] **N'AUTORISE PAS** la diffusion de mon mémoire

[X] **AUTORISE** la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS

[X] Diffusion immédiate du mémoire

[ ] Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne : .....

(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans. Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempte d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à Grenoble, le 4 juillet 2013

Bon pour accord

N.B. : Ce document signé doit figurer à la fin de la version électronique du mémoire de stage et/ou de recherche.

www.iae-grenoble.fr

IAE de Grenoble
BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9
Tél. + 33 (0)4 76 82 59 27
accueil@iae-grenoble.fr

Site de Valence
BP 29 - 26901 Valence Cedex 9
Tél. +33 (0)4 75 41 97 70/72
secretariat.valence@iae-grenoble.fr