

**Ministère de l'équipement, des transports, de
l'aménagement du territoire, du tourisme et de la mer**

**Direction de la recherche et de l'animation
scientifique et technique**



Guide de la collaboration inter-entreprises dans la chaîne logistique

**Projet de recherche ICER
Convention n° 05 MT 6012**

Date de version : 25/09/2006



Table des matières

1. Introduction.....	4
1.1. Objectif du guide	4
1.2. Organisation et contenu du guide.....	6
2. Etat de l'art de la collaboration inter-entreprises	7
2.1. Définition de la collaboration inter-entreprises	7
2.2. Impact des technologies de l'information.....	11
2.3. Pratiques de collaboration inter-entreprises	14
3. Collaboration dans la chaîne logistique.....	16
3.1. Exemples de collaboration inter-entreprises.....	16
3.2. Groupements de transporteurs (réseaux).....	18
3.3. Transport combiné rail-route	21
3.4. Outils de collaboration inter-entreprises	23
4. Situation des PME du transport routier.....	26
4.1. Gestion des relations avec les clients.....	26
4.2. Perception de la collaboration inter-entreprises.....	29
5. Règles de collaboration inter-entreprises.....	32
5.1. Modalités de mise en place.....	32
5.2. Gestion de la collaboration.....	33
5.3. Convention de services	35
5.4. Evolution de la collaboration	36
6. Conduite du changement.....	37
6.1. Démarche progressive	37
6.2. Mesures d'accompagnement	38
7. Conclusion	39
Annexe : Remerciements.....	40

Dossiers détaillés

Dossier 1 :	Etudes de cas
Dossier 2 :	Impacts des TIC sur les collaborations inter-entreprises
Dossier 3 :	Modèles de collaboration dans la chaîne logistique
Dossier 4 :	Bilan de situation dans les entreprises de TRM
Dossier 5 :	Référentiel de collaborations inter-entreprises
Dossier 6 :	Convention de services type pour la chaîne logistique

1. Introduction

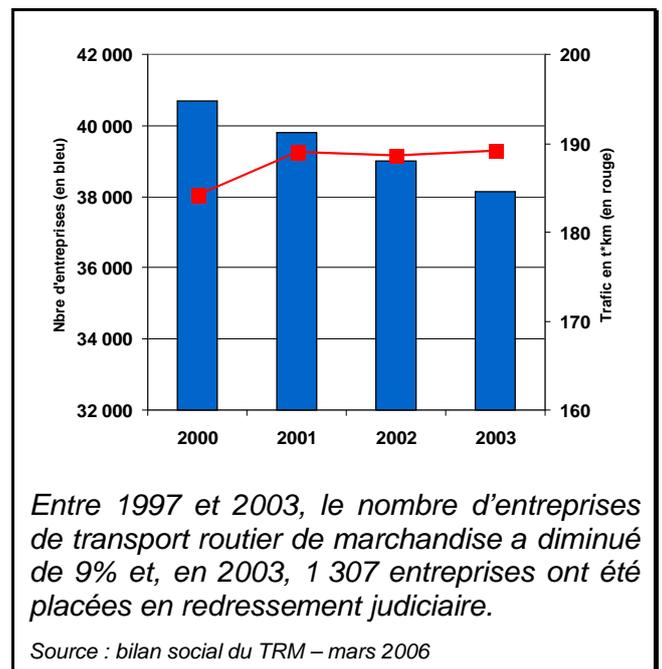
1.1. Objectif du guide

Le marché du transport et de la logistique connaît de profondes mutations : l'évolution de la nature de la demande, l'accroissement de la concurrence, la sensibilité accrue de la société aux problèmes de sécurité et au respect de l'environnement et enfin, la généralisation de l'utilisation des technologies informatiques transforment radicalement le marché.

Le mouvement de recentrage des industriels sur leur cœur de métier et les pratiques modernes de management favorisent l'externalisation de pans entiers de la fonction logistique. Mais pour saisir ce marché, les entreprises de transport doivent se transformer pour « monter en gamme » et développer une offre adaptée aux besoins de leur clientèle. Dans cette transformation, le rôle fondamental de l'informatique dans la gestion de la chaîne logistique pour échanger en temps réel et en continu des informations de planification, de suivi des opérations et de gestion d'indicateurs de performances ne peut plus être négligé ou même nié.

Faute d'avoir mené à temps les adaptations et les investissements indispensables pour suivre les évolutions du marché, la compétitivité des entreprises de transport françaises s'est dégradée : leur niveau de service ne répond plus aux exigences des clients et leur rentabilité est plus faible que celle de leurs concurrents étrangers. L'extrême fragmentation des PME du transport génère une terrible fragilité que la hausse durable du prix de l'énergie contribue à accentuer. Les grandes entreprises, pour la plupart, ont déjà été absorbées par des groupes européens qui avaient mis en place, dès les années 90, des processus plus performants par un effort de modernisation de leurs méthodes de travail et d'investissement dans les technologies de l'information.

Face à cette mort annoncée, le secteur des entreprises de transport de marchandises doit réagir. Les dirigeants doivent transformer leur mode de management et les méthodes de travail de leurs entreprises car le cycle de transformation du secteur est loin d'être à son terme.



La collaboration inter-entreprises est la seule réponse adaptée aux entreprises de transport françaises face à l'évolution des caractéristiques du marché et de leur environnement.

La trop faible rentabilité des entreprises de transport françaises ne leur donnent pas les moyens financiers d'investir pour acquérir les compétences nouvelles et répondre à l'évolution qualitative de la demande des clients.

D'autre part, la massification des transports de fret sur les longues distances grâce au transport combiné, est rendue inéluctable par l'accroissement des prix des carburants, la congestion des grands axes routiers et la sensibilité accrue du public aux questions de sécurité routière et de développement durable.

La collaboration inter-entreprises permet aux entreprises de transport routier, tout en préservant leur indépendance, de répondre aux défis du marché actuel :

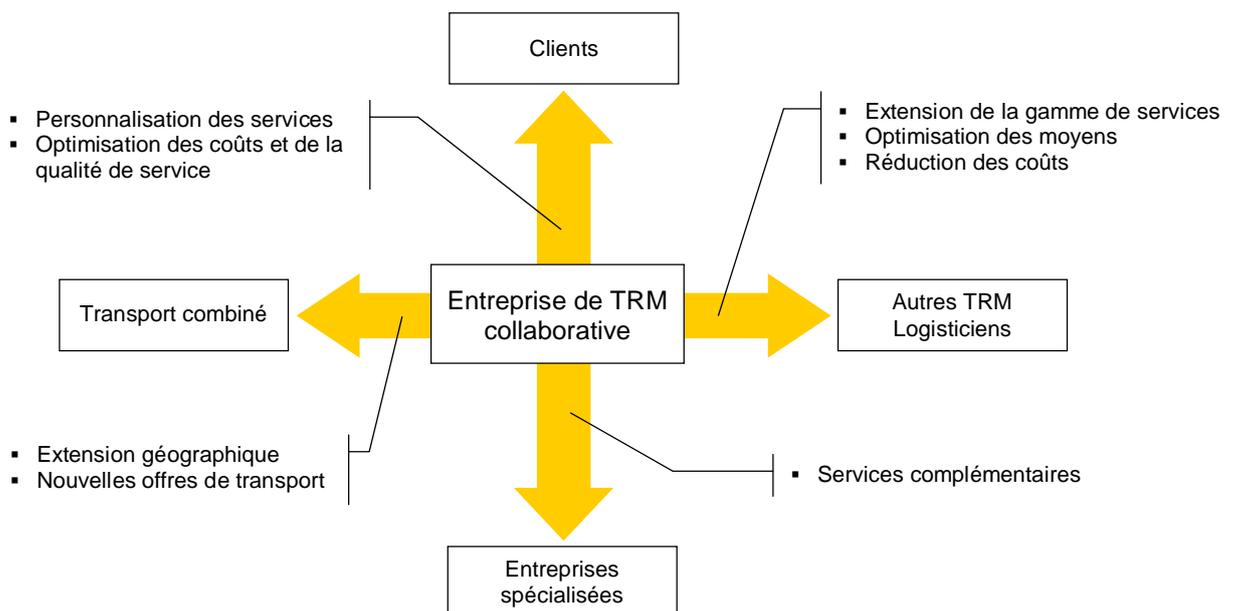
- en combinant leurs processus d'opération avec ceux des clients pour personnaliser les prestations offertes et optimiser les coûts et la qualité de service ;
- en mettant en commun avec d'autres entreprises du secteur leurs savoir faire pour étendre l'offre de services ;
- en partageant des ressources pour améliorer leur taux d'utilisation (réduction des retours à vide) et bénéficier d'économies d'échelle (réduction des coûts d'exploitation) ;

- en proposant des modes de transport combinés pour étendre leur couverture géographique et accéder à de nouveaux marchés ;
- en opérant avec des entreprises spécialisées sur des aspects complémentaires du transport (traçabilité, sûreté, gestion des informations) pour offrir des services nouveaux.

Mais pour déployer ces processus collaboratifs, l'analyse des pratiques existantes montre que le préalable indispensable est la maîtrise des processus opérationnels internes et du système d'information afin de gérer et mesurer les performances atteintes en termes de qualité de service vis-à-vis des exigences des clients.

Consciente des enjeux, la Direction de la Recherche et de l'Animation Scientifique et Technique du Ministère de l'Équipement, du Transport, du Logement, du Tourisme et de la Mer (DRAST), a cofinancé, avec des partenaires privés, la préparation du présent guide méthodologique destiné aux responsables de PME/PMI du secteur du transport et de la logistique.

Il fournit des recommandations pour la mise en place de pratiques collaboratives à partir d'une analyse des pratiques existantes, non seulement dans le domaine de la chaîne logistique en France et dans d'autres pays européens, mais aussi dans les secteurs industriels de l'automobile et de l'aéronautique et dans le secteur des services informatiques.



1.2. Organisation et contenu du guide

Le guide est organisé sous la forme de dossiers indépendants. Le présent document constitue le dossier de synthèse et présente de façon condensée l'ensemble des aspects de la collaboration inter-entreprises dans la chaîne logistique afin de permettre une compréhension rapide des principes clés. Ce dossier de synthèse est complété par des dossiers d'analyse qui présentent de façon détaillée les concepts, les méthodes et les outils de mise en œuvre d'une collaboration inter-entreprises.

Le document de synthèse débute par une analyse de l'état de l'art sur la collaboration inter-entreprises qui permet de préciser le champ de l'étude, d'étudier l'impact des technologies de l'information et d'identifier les pratiques existantes dans d'autres secteurs.

Cette analyse renvoie aux dossiers détaillés pour une description approfondie de cas concrets, de réseaux de transporteurs existants et de la situation du transport combiné. On se reportera aux dossiers détaillés pour une identification méthodique des niveaux de collaboration de la chaîne logistique à l'aide du modèle SCOR. Enfin, les caractéristiques du transport combiné et l'évolution des outils informatiques de support à la collaboration sont également présentés.

Une enquête portant sur les transporteurs du secteur routier et leurs clients a permis d'établir un bilan de la situation et d'identifier les facteurs favorables et les lacunes à combler pour développer les pratiques collaboratives. Les résultats de cette enquête menée au printemps 2006 établissent le diagnostic de la situation actuelle.

Les analyses précédentes conduisent à formaliser les règles de bonne pratique à respecter pour la mise en place d'une collaboration inter-entreprises et à décrire les points clés à aborder pour mettre de son côté toutes les chances de réussite, notamment l'élaboration d'une convention de service.

Enfin, le guide suggère une démarche progressive de mise en place des pratiques collaboratives et préconise des mesures d'accompagnement qui pourraient être prises par les acteurs institutionnels (pouvoirs publics, syndicats professionnels, ...).

Dossier de Synthèse

Présentation générale de la collaboration inter-entreprises dans la chaîne logistique

Dossier 1

Etudes de cas

Dossier 2

Impacts des TIC sur la collaboration inter-entreprises

Dossier 3

Modèles de collaboration dans la chaîne logistique

Dossier 4

Bilan de situation dans les entreprises de TRM

Dossier 5

Référentiel de collaboration dans la chaîne logistique

Dossier 6

Convention de service type pour la chaîne logistique

2. Etat de l'art de la collaboration inter-entreprises

2.1. Définition de la collaboration inter-entreprises

2.1.1. Fonctionnement du marché

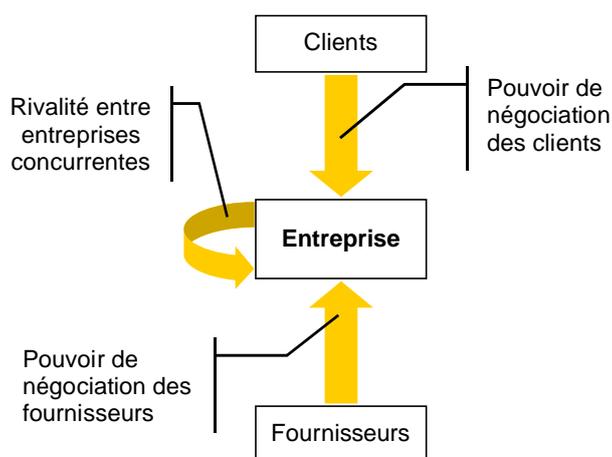
Les entreprises fabriquent rarement l'intégralité de leurs produits par elles-mêmes : elles recourent donc au marché et à des accords qui obéissent à des procédures distinctes des opérations banales d'achat-vente pratiquées par les particuliers. La différence vient de ce que, pour prouver son utilité et assurer sa survie, l'entreprise est tenue d'ajouter de la valeur aux produits acquis en amont.

En fonction des moyens (financiers, technologiques, connaissances, compétences, etc.) dont elle dispose et de la façon dont elle veut intervenir sur le marché (stratégie), une entreprise va déterminer d'une part, ce qu'elle réalise en interne et, d'autre part, ce qu'elle achète auprès d'autres entreprises. Sa capacité à créer de la valeur ajoutée dépend de l'équilibre des forces entre clients, fournisseurs et entreprises concurrentes.

Chaque entreprise est donc confrontée à des choix entre plusieurs modes d'organisation de ses relations avec les autres entreprises, ce que la littérature récente appelle souvent des « modes de gouvernance ».

Au niveau le plus simple, la transaction va consister à acheter auprès d'un tiers le produit ou service dont l'entreprise a besoin (transaction élémentaire définie par une quantité, un prix, une date de livraison et de paiement). Le contrat va régler les conditions dans lesquelles la propriété du bien va être transférée à l'acquéreur ou la réalisation du service va être exécutée au profit de l'acquéreur. Il n'y a pas d'engagement réciproque entre les acteurs au-delà d'une transaction d'échange de bien ou de services unique ou limitée dans le temps.

Cependant, la répétition de transactions similaires, entraîne pour les deux acteurs une familiarité avec les propriétés de cette transaction. Il en résulte potentiellement un abaissement du coût des transactions dont l'un ou l'autre des acteurs peuvent bénéficier.



L'utilisation d'une place de marché conduit à négocier individuellement chaque transaction avec des clients différents à chaque fois. Outre le temps passé à la négociation, souvent sur la base de tarifs très bas car ce mécanisme exacerbe la concurrence, il faut mettre en place des processus spécifiques pour la facturation, l'information des chauffeurs sur la localisation des lieux de chargement et de déchargement, identifier l'itinéraire propre à chaque transport, etc. Malgré le faible tarif négocié, l'entreprise doit également supporter des coûts élevés de management de la transaction.

2.1.2. Transactions complexes

Cette situation va conduire l'acquéreur à rechercher un mode de relation tenant compte de la fréquence et de la régularité de ses besoins et à étendre la durée de la relation avec son fournisseur pour réaliser des transactions multiples.

L'entreprise a plusieurs possibilités pour obtenir un effet de réduction des coûts sur les transactions considérées. La première solution est de recourir à la concurrence pour accaparer la totalité des réductions de coûts issues de la fréquence et de la régularité des transactions (utilisation du pouvoir de négociation du client). Il négocie alors un « marché cadre » avec un (ou quelques) fournisseurs. Ce marché cadre définit les conditions de fourniture des biens et services en globalisant les besoins sur une durée plus longue.

Cette solution ne permet ni au client ni aux fournisseurs de gérer la variabilité d'éléments autres que les facteurs de coût direct (salaires, coût des matières premières) qui ne représentent plus qu'environ 30% du coût global. Or, l'entreprise recherche souvent une souplesse accrue pour adapter ses modes de fonctionnement à l'environnement concurrentiel (évolutivité et volatilité de la demande, évolution technologique, etc.). D'autre part, les acteurs de la transaction disposent de compétences propres et de savoir faire réciproques qu'ils peuvent exploiter pour réduire le coût des transactions.

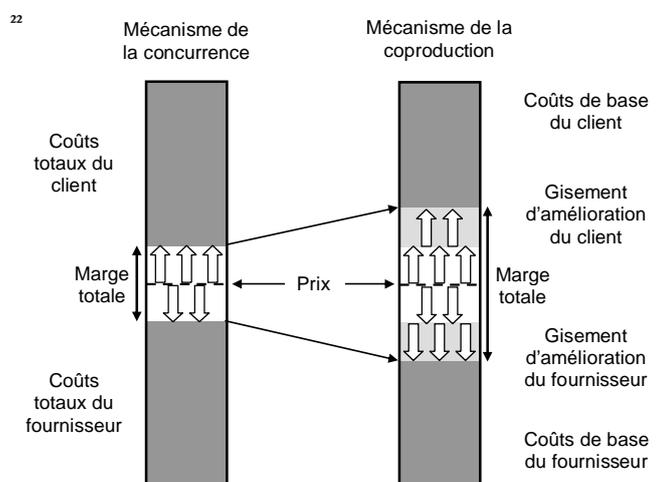
Pour se prémunir contre les incertitudes du marché et exploiter les gains de performance potentiels, les entreprises établissent des contrats plus complexes sous la forme d'accords de **coproduction**. L'externalisation complète d'une fonction de l'entreprise est la forme ultime de ce type d'accord.

A travers un accord de coproduction, le client et le fournisseur acceptent de restreindre leurs pouvoirs de négociation respectifs en vue d'obtenir des gains supplémentaires. Ces gains proviennent d'une optimisation globale des coûts (et non pas locale par l'une ou l'autre des deux entreprises) et d'une amélioration de la qualité de services (adaptation au marché, flexibilité, réactivité, etc.). L'accord définit les règles de répartition de la marge issue de la mise en œuvre des gisements d'amélioration.

Le client doit acheminer sa production vers les plateformes logistiques de ses distributeurs. Les flux sont en général prévisibles avec une semaine de préavis. Occasionnellement, la mise sur le marché d'un nouveau produit conduit à une opération spécifique de mise en place de stocks initiaux.

En négociant un contrat global basé sur la planification en commun des transports (enlèvements et livraisons), le transporteur peut optimiser ses trajets et minimiser les retours à vide à l'aide d'autres contrats. Les procédures opératoires à tous les niveaux sont stables et bien établies ce qui réduit les erreurs et le coût de traitement des litiges.

Après une courte période de rodage, le nombre d'erreurs diminue, la satisfaction du client augmente car les livraisons sont plus ponctuelles, et, malgré un prix négocié équivalent aux tarifs moyens pratiqués sur une bourse de fret, le transporteur constate une meilleure rentabilité globale de ces opérations avec la quasi-garantie d'un niveau d'activité minimum.



2.1.3. Coopération inter-entreprises

Par ailleurs, partant du constat qu'en restant isolée, une entreprise ne peut se procurer aux meilleures conditions les fournitures nécessaires, ni être compétitive pour toutes les demandes de ses clients, elle peut choisir d'établir des accords centrés sur l'exploitation d'intérêts communs avec d'autres entreprises de même nature et de coordonner en partie leurs activités sous la forme de groupement d'achats, d'accords de partenariat ou de cartels d'entente visant à restreindre la concurrence (dans la limite de la réglementation). Ces alliances circonscrites à un objet précis (coalitions) préservent l'autonomie des partenaires, tout en renforçant leur compétitivité.

Enfin, toute entreprise agit au centre d'un réseau de valeurs qui rassemble fournisseurs, clients et concurrents, mais aussi des « compléments » dont le développement favorise indirectement celui de l'entreprise : par exemple, dans l'industrie du voyage, agences de voyage, chaînes d'hôtel et compagnies aériennes fournissent des services complémentaires qui se renforcent l'un l'autre lorsqu'ils sont coordonnés. Dans la chaîne logistique, commissionnaires et bourses de fret notamment peuvent tenir ce rôle. L'entreprise peut voir dans ces auxiliaires naturels des partenaires potentiels et nouer avec eux des alliances.

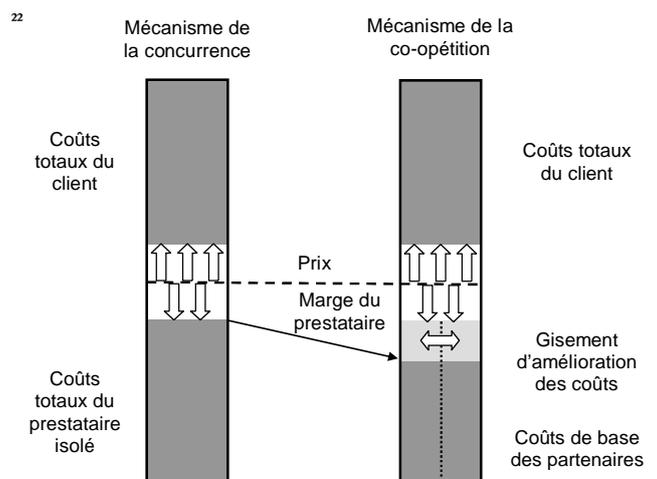
Ainsi, à la notion de concurrence doit donc venir s'ajouter celle de « **co-opétition** », pour caractériser le fait que les entreprises font partie d'un tissu industriel dans lequel les rapports de coopération jouent un rôle au moins aussi important que les rapports de concurrence.

Dans un accord de co-opétition, les entreprises conviennent de restreindre leur rivalité sur une partie du marché en coordonnant leurs activités et en mettant en commun des moyens, des savoir faire, etc., et négocie la répartition des bénéfices obtenus. Elles renforcent ainsi leur pouvoir de négociation vis-à-vis de leurs clients (extension et personnalisation de l'offre, services complémentaires, etc.), et vis-à-vis de leurs fournisseurs (groupement d'achats).

Les pointes de trafic liées à la mise en place des stocks initiaux de nouveaux produits imposent de mobiliser des moyens de transport importants dont le transporteur ne peut pas toujours garantir la disponibilité dans les délais voulus. Afin de répondre à cette exigence du client, il s'associe à un confrère.

Ce dernier, gère des contrats analogues pour le transport des produits d'autres entreprises vers les mêmes plateformes de distribution. En gérant en commun les moyens permettant d'assurer tant le transport hebdomadaire de réassortiment que les transports de mise en place de stocks initiaux pour leurs différents clients, ils améliorent sensiblement le taux de remplissage.

La planification des opérations devient plus complexe. Les deux transporteurs négocient en commun un accord avec un éditeur de logiciel pour louer un accès à un outil de planification et de suivi des transports. L'utilisation de cet outil permet à chacun des transporteurs individuellement de proposer à ses clients un service supplémentaire de suivi en temps réel des expéditions. Chacun développe ainsi son activité auprès de nouveaux clients plus exigeants en termes de suivi, auprès desquels ils sont parfois en concurrence.



2.1.4. Champ de la collaboration

Une relation de collaboration inter-entreprises découle du fait que les entreprises concernées acceptent de restreindre le jeu des forces du marché pour aboutir à un mode d'organisation de leurs relations (entre elles et avec les autres acteurs du marché) qui leur procure des gains supplémentaires dont elles partagent les bénéfices.

Le transport aérien offre des exemples de collaboration inter-entreprises de différents types :

- exploitation en commun d'une ligne pour optimiser le taux de remplissage (code sharing) ;
- accord avec des entreprises fournissant des services complémentaires (hôtel, location de voiture, etc.) pour proposer des prestations globales de voyage en coordonnant les centrales de réservation ;
- mise en commun de certaines fonctions de l'entreprise (planification des vols, accueil aux escales) pour étendre le réseau et

faciliter les correspondances (alliances telles que SkyTeam, Star, etc.).

La collaboration inter-entreprises se généralise également dans les autres secteurs de l'économie :

- dans l'industrie automobile et aéronautique, les entreprises collaborent avec leurs sous-traitants pour réduire le cycle de conception de leurs produits et rechercher une optimisation globale du coût de fabrication (ingénierie simultanée) ;
- en informatique, les entreprises utilisatrices confient la responsabilité de l'exploitation et de la maintenance de leurs systèmes informatiques à des sociétés de services pour bénéficier d'une meilleure qualité de services et flexibiliser leurs coûts (infogérance).

Le tableau ci-dessous présente de façon synthétique les différents modes de relation inter-entreprises et le champ de la collaboration pris en compte dans le présent guide.

Relations contractuelles			Relations collaboratives	
Type de transaction	Transactions élémentaires	Transactions complexes	Coproduction	Co-opération
Contractualisation	Contrat limité en volume et en durée (concurrence pour chaque transaction)	Contrat cadre fixant principalement des tarifs sur une durée plus longue	Contrat de longue durée incluant des clauses d'évolution	Accord de partenariat et de groupement, coopératives, etc.
Bénéfices	Obtention d'un produit ou service au meilleur prix	Réduction du coût du produit basée sur le volume et/ou la répétitivité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptabilité ▪ Amélioration du niveau de service ▪ Amélioration des performances 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Complémentarité, ▪ Economies d'échelle et rationalisation des moyens, ▪ Optimisation du taux d'emploi
Levier	Exercice du pouvoir de négociation du client		Restriction du pouvoir de négociation (client et fournisseur)	Restriction de la rivalité entre les partenaires
Pratiques dans la chaîne logistique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Places de marché ▪ Bourse de fret ouverte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrat cadre ou à commandes ▪ Bourse de fret partenaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Co-manufacturing ▪ Co-packing ▪ Externalisation de la logistique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réseaux de transporteurs ▪ Transport combiné ▪ Bourse de fret fermée
Pratiques dans d'autres secteurs	Places de marché, enchères inversées, etc. Contrats cadre ou contrats à commandes		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infogérance ▪ Ingénierie simultanée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement de normes et standards ▪ Logiciels libres

2.2. Impact des technologies de l'information

2.2.1. Introduction

L'échange de données informatisées facilite la collaboration entre les entreprises depuis les années 1980. L'utilisation commerciale de l'Internet est née il y a une dizaine d'années et, rapidement, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont envahi l'ensemble des secteurs de l'économie et même la sphère privée.

Leur rapide propagation a donné une nouvelle impulsion à la collaboration inter-entreprises grâce à l'essor du commerce électronique inter-entreprises (B2B ou business to business) ; ce dernier a progressé nettement plus vite que les ventes en ligne à destination des consommateurs (B2C ou business to consumer).

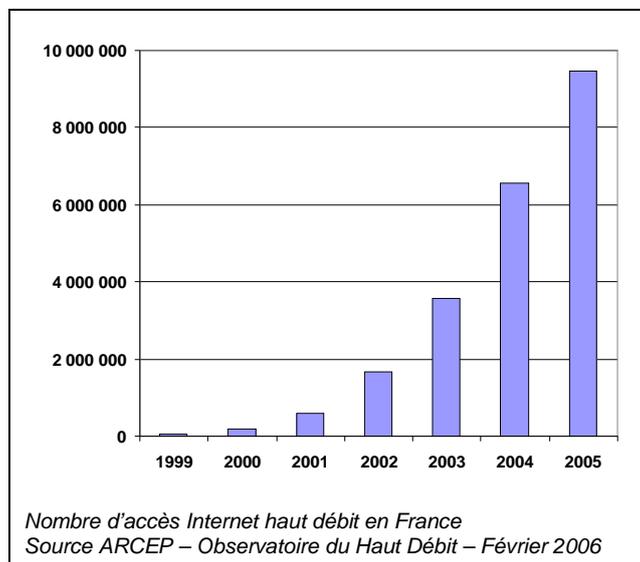
Les techniques de sécurité informatique permettent de créer des espaces privés sur Internet, c'est à dire accessibles uniquement aux entreprises disposant de droits d'accès ; ces Extranet renforcent les liens de collaboration en facilitant et en fluidifiant les échanges d'information entre les entreprises habilitées.

Ces technologies modifient profondément la structure du marché et les relations inter-entreprises.

2.2.2. Impacts sur la concurrence

La capacité à accéder rapidement et pour un coût très faible à une information riche (accessibilité) permet d'établir des relations avec des clients éloignés. Cette extension géographique des marchés, conduit à l'accroissement du nombre de concurrents présents dans une zone, en supprimant l'avantage lié à la proximité avec les clients puisque l'action commerciale va pouvoir s'exercer à distance.

Les TIC permettent aussi des gains d'efficacité substantiels par une meilleure coordination des activités de l'entreprise. A travers des sites Internet d'échange comme les bourses de fret, les niveaux de performance des acteurs les plus avancés sont rapidement connus des clients et s'imposent rapidement à tous les prestataires.



La pratique du cabotage permet d'offrir des services de transport de base à un coût très faible en utilisant des outils informatiques pour optimiser les trajets des moyens de transport, suivre leur localisation et communiquer en temps réel avec les chauffeurs et automatiser le traitement des commandes pour replanifier à la demande l'utilisation des moyens.

La part du cabotage dans le TRM a plus que doublé en France entre 1999 et 2003.

Pour résister à cette concurrence sur les prix, une entreprise peut focaliser les activités qu'elle réalise en interne sur un sous-ensemble pour les optimiser. Elle maintient son offre globale en sous-traitant les autres activités auprès de partenaires avec lequel elle établit des accords de collaboration.

Le développement de nouveaux services, tels que les places de marché, permet une meilleure information sur les conditions du marché et la standardisation des échanges. Les clients peuvent facilement passer d'un fournisseur à l'autre et il devient difficile pour un fournisseur de bénéficier de l'avantage de la proximité géographique ou de rendre ses clients captifs à travers des solutions propriétaires d'échange d'information.

En supprimant presque tous les coûts de la mise en concurrence, les places de marché permettent de consulter un plus grand nombre de prestataires et de choisir des prestataires différents pour chaque mission de transport ou de logistique.

La fidélisation des clients devient donc un enjeu important. Elle impose de concevoir une offre de services mieux ciblée et plus difficilement reproductible par des concurrents potentiels en s'appuyant sur la connaissance acquise des besoins spécifiques de ce client ou en recherchant des compléments qui renforcent la valeur des services offerts.

2.2.3. Impacts sur la stratégie des entreprises

Les conditions du marché sont profondément modifiées par l'exploitation des TIC : les avantages concurrentiels traditionnels s'effacent, les frontières de l'entreprise sont modifiées, la pression sur les prix augmente, de nouveaux acteurs apparaissent : nouveaux concurrents, nouveaux intermédiaires, nouveaux services complémentaires.

Pour contrebalancer ces effets, les entreprises doivent revoir leur stratégie et leur position de façon à préserver leurs marges en échappant au phénomène de transformation de leurs produits ou de leurs services en « commodité » (prestation pour laquelle la concurrence s'exerce uniquement sur le prix). Traditionnellement, on considère qu'il existe deux stratégies-types :

Exemple 1 :

Un prestataire décide d'optimiser ses coûts en homogénéisant son parc de remorques et en sous-traitant la traction à des tiers. Un système informatique de suivi en temps réel avec ses sous-traitants permet de garantir la qualité de service. Il optimise ses propres coûts de maintenance en adaptant les plateformes de chargement des entrepôts aux caractéristiques des remorques utilisées.

Exemple 2 :

Une entreprise qui produit du chocolat industriel passe un accord avec un confiseur pour lui livrer le chocolat en vrac par camions citernes plutôt que sous la forme de tablettes solides : l'une économise le coût du moulage et de l'emballage alors que l'autre réduit ses coûts de maintenance interne et de fonte du chocolat. En échangeant leur planning de fabrication, elles coordonnent leur production pour réduire les coûts de stockage intermédiaire.

Le transporteur doit adapter ses moyens de transport et garantir les délais de prise en charge et d'acheminement. Il met en place un Extranet pour la planification et le suivi du transport. Comme le confiseur utilise le chocolat sous différentes formes (vrac liquide, vrac en poudre, tablettes), le transporteur établit des accords de collaboration avec d'autres entreprises disposant de moyens de transport adaptés.

Grâce à l'Extranet, il intervient comme unique organisateur des transports entre le fabricant de chocolat et le confiseur et prend ainsi une part de marché plus large tout en rendant plus difficile l'entrée d'un concurrent.

- soit une **stratégie de spécialisation** qui consiste à restreindre les prestations offertes à un fragment de la chaîne de valeur sur laquelle un effort d'optimisation sera mené ;
- soit une **stratégie de différenciation** qui consiste à personnaliser les prestations offertes à chacun des clients pour les rendre difficilement reproductibles par les concurrents.

Mais la possibilité de coordonner les activités de plusieurs prestataires à travers des échanges d'information plus nombreux, plus riches et plus rapides ouvre la voie à une troisième stratégie, appelée **stratégie de coalition**, dans laquelle plusieurs entreprises décident de travailler en commun pour réaliser les prestations qui leurs sont confiées.

Une coalition permet de créer deux types d'avantage concurrentiel :

- l'association de plusieurs entreprises intervenant dans le même secteur et selon des modèles d'activité proches permet de bénéficier d'économies d'échelle, d'étendre la cible de clientèle et de rationaliser l'utilisation des moyens ;
- l'exploitation en commun des savoir-faire propres à chacune des entreprises permet de mieux répondre aux besoins des clients par des offres plus différenciées et d'accéder à de nouveaux marchés.

La mise en œuvre de l'une ou l'autre de ces trois stratégies, qu'il s'agisse de différenciation, de spécialisation ou de coalition, s'appuie sur une démarche collaborative pour rechercher en commun et partager les bénéfices des gisements d'amélioration potentiels :

- soit avec les clients (stratégie de différenciation)
La personnalisation des prestations exige souvent la synchronisation des processus du client et du prestataire pour rechercher un optimum global ;
- soit avec des partenaires (stratégie de spécialisation ou de coalition)
L'efficacité opérationnelle dépend de la coordination étroite des activités des partenaires par des échanges d'information nombreux et réguliers.

L'exemple 1 ci-dessus est un exemple de spécialisation : le prestataire restreint les prestations réalisées en propre aux opérations de stockage et de manutention en optimisant les moyens qu'il utilise pour réduire ses coûts et sous-traite la traction à des tiers.

L'exemple 2 ci-dessus est un exemple de différenciation : en mettant en place des processus spécifiques de planification et de suivi des prestations, le transporteur adapte ses modes de fonctionnement à son client. Cette stratégie est renforcée par une stratégie de coalition avec d'autres transporteurs disposant de moyens complémentaires pour offrir un service global. Grâce à cette stratégie, le client réduit ses coûts de coordination et de négociation avec les transporteurs. Quant au transporteur, il augmente sa part de marché et rend plus difficile pour un tiers de venir le concurrencer.

Si les TIC sont, en partie, le moteur de la transformation de la concurrence, elles sont aussi un outil clé pour exploiter les informations indispensables pour optimiser, coordonner et synchroniser les activités des différents acteurs de la chaîne logistique. Elles permettent d'établir et de gérer de façon efficace la collaboration inter-entreprises.

2.3. Pratiques de collaboration inter-entreprises

La pratique de la collaboration inter-entreprises s'est développée d'abord à travers les collaborations pour le développement de produits industriels dans les industries aéronautiques et automobiles (ingénierie simultanée) et dans les démarches d'infogérance informatique qui consistent à sous-traiter à une société spécialisée l'exploitation et la maintenance de l'ensemble des moyens de traitement de l'information. L'analyse de ces pratiques fournit un référentiel (« meilleures pratiques ») de la collaboration inter-entreprises applicable à la chaîne logistique.

2.3.1. Objectifs de la collaboration

Si l'objectif de réduction des coûts a souvent été prioritaire par le passé, il a aujourd'hui cédé le pas à la recherche d'autres bénéfices liés à la gestion des compétences et à la gestion de la qualité.

Il s'agit d'abord de maîtriser la complexité des projets en disposant de compétences variées et pointues. En informatique comme en ingénierie, le nombre des technologies à maîtriser et leur rapide évolution rend très difficile le maintien de toutes les ressources nécessaires au sein de l'entreprise. La collaboration apparaît donc comme un outil de **gestion des compétences**. Elle permet l'accès à un personnel très spécialisé dont les compétences ne font pas partie du cœur de métier de l'entreprise.

Cette maîtrise de la complexité des projets passe également par la maîtrise de la qualité, en termes de niveau de services rendus et de satisfaction de l'utilisateur. En faisant appel à un partenaire spécialisé, l'entreprise vise une plus grande souplesse d'adaptation de ses services aux exigences de ses clients et le respect d'engagements de performance mieux définis et plus strictement mesurés. La collaboration est donc un outil de **gestion de la qualité**.

2.3.2. Choix des partenaires

De façon quasi-systématique en ingénierie simultanée, le choix du partenaire se porte sur un sous-traitant choisi parmi ceux déjà connus de l'entreprise.

L'existence d'une relation contractuelle préalable permet de valider, a priori, les habitudes de travail en commun et la capacité de collaboration pour des projets d'ingénierie dont l'objectif ne peut être défini que globalement.

En revanche, dans le secteur de l'informatique, la plus grande formalisation des obligations réciproques des partenaires permet de passer par des phases de consultation et de mise en concurrence classiques, même avec des entreprises nouvelles. Dans certain cas, c'est le prestataire lui-même qui prend l'initiative de la démarche commerciale en mettant en avant les avantages de l'infogérance pour les deux entreprises.

Les critères de choix sont multiples. Le partenaire doit présenter une certaine solidité financière et parfois une taille critique minimale pour pouvoir tenir ses engagements sur le long terme. Il doit également apporter la preuve de ses capacités techniques et de ses compétences. Ceci peut conduire à des actions d'audit préalables.

L'effort consenti dès cette phase initiale conduit souvent à mettre en place, de part et d'autre, les responsables qui constitueront la cheville ouvrière de la phase de collaboration proprement dite.

2.3.3. Mise en place

On constate, dans tous les cas étudiés, une longue phase de préparation de la collaboration (au minimum trois mois, voire 6 ou 12 mois en informatique).

Cette phase de démarrage est mise à profit pour transférer les compétences nécessaires, et mettre en place les outils utilisés pour les échanges d'information pendant la collaboration.

Ces outils sont :

- des outils techniques : CAO pour l'ingénierie simultanée ou outils de développement logiciel pour l'infogérance ;
- des outils de communication et de gestion : échanges de documents via un Extranet, mesure et suivi des performances, etc.

En parallèle, les procédures qui seront mises en œuvre dans la collaboration sont définies de façon détaillée. Le transfert de responsabilité se fait souvent de façon progressive afin de valider ces procédures et de valider le transfert de compétences initial.

2.3.4. Gestion de la collaboration

La gestion de la collaboration comprend l'ensemble des dispositions prises pour s'assurer que les objectifs de la collaboration sont tenus et pour prendre en temps utile les mesures correctives.

Cette gestion fait appel à des relations interpersonnelles très étroites entre les partenaires pouvant même conduire à l'échange de personnel pour assurer une parfaite coordination.

L'ingénierie simultanée fait appel à des processus de gestion de la collaboration en **mode réactif**. Des revues de projet périodiques permettent de vérifier en commun la conformité au plan de développement selon toutes les dimensions (techniques, physiques, financières) stipulées dans l'accord de coopération et de définir des mesures « ad hoc » pour corriger les divergences éventuelles. Des « comités de crise » sont constitués à la demande en associant les experts et les responsables des deux partenaires. Si la situation ne s'améliore pas différentes procédures sont définies telles que la mise en place de plans de correction ou la réalisation d'un audit du fournisseur. Si les difficultés ne sont pas résolues l'accord prévoit des pénalités financières, voire la radiation du panel de fournisseurs.

Dans le domaine de l'externalisation informatique, le processus de gestion utilise un **mode anticipatif** (préventif) qui requiert une organisation plus complexe. On distingue trois niveaux de pilotage de la relation :

- un niveau technique pour la résolution des problèmes au fil de l'eau et le suivi des indicateurs de performance ; généralement hebdomadaire, le pilotage peut être journalier des applications critiques ;
- un nouveau opérationnel, de périodicité mensuelle, pour le suivi synthétique du niveau de performance atteint et la planification des travaux sur un horizon d'environ trois mois ;

- un niveau stratégique, de périodicité variable entre le trimestre et l'année, au niveau des directions générales, pour évaluer la contribution du prestataire à la stratégie du client et discuter les améliorations à apporter à la collaboration sous la forme de plans de progrès.

Dans tous les cas, les modalités de gestion des situations conflictuelles sont définies de façon précise, à la fois en termes de définition de ces situations, de procédures à suivre pour les corriger, et de modalités de pénalisation du fournisseur.

L'accord de collaboration décrit également des mécanismes de redistribution des gains financiers résultant des plans de progrès ou du dépassement des niveaux de performance atteints. Ce mécanisme a pour effet de lier étroitement les partenaires pour améliorer de façon continue l'efficacité de la collaboration. L'absence de progrès est la raison la plus fréquemment avancée pour expliquer la rupture de la collaboration.

Ainsi, l'accord de collaboration définit le cadre dans lequel va évoluer la relation de collaboration plutôt qu'il ne fixe de façon figée un statut de collaboration.

2.3.5. Convention de services

Partie intégrante de l'accord de collaboration, une convention de services fixe les engagements réciproques des partenaires. Elle s'appuie sur la définition d'indicateurs qui sont régulièrement mesurés et pour lesquels les valeurs nominales à atteindre et les valeurs planchers à ne pas dépasser sont fixées.

En informatique, cet ensemble d'indicateurs est particulièrement sophistiqué. Il couvre les différents aspects de la collaboration : performances techniques, qualité du service et qualité de la collaboration.

La convention de services fixe également les exigences du prestataire vis-à-vis du client en y associant également un jeu d'indicateurs et la définition de seuils qui, s'ils sont dépassés conduisent à une pénalisation du client (en général sous la forme du paiement des surcoûts engendrés par le client et supportés par le fournisseur).

3. Collaboration dans la chaîne logistique

3.1. Exemples de collaboration inter-entreprises

3.1.1. Cas d'un chargeur : BP France

En 2002, BP décide de remettre en cause le modèle de fonctionnement qui existait avec les transporteurs chargés d'acheminer les carburants vers ses distributeurs. Conflits fréquents, gestion difficile des imprévus, dégradation progressive des relations avec les transporteurs consommaient énormément d'énergie pour la résolution des problèmes sans permettre une amélioration de fond des prestations.

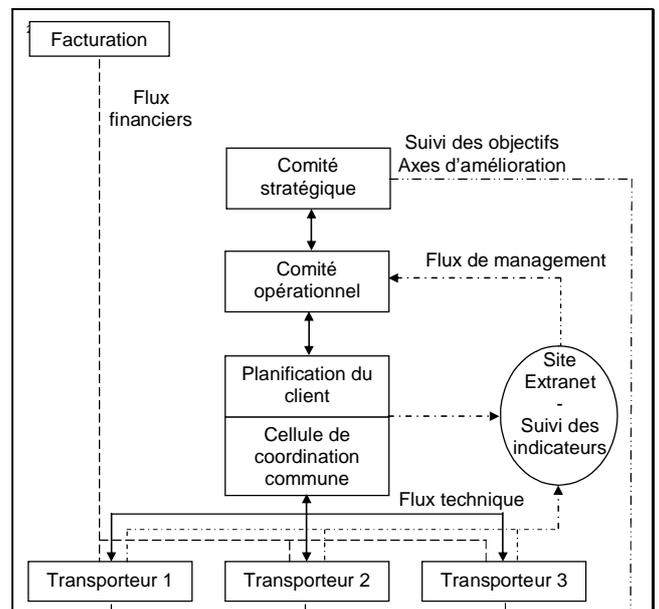
L'objectif était de réduire le coût global du transport tout en renforçant la qualité, notamment au plan de la sécurité compte tenu de la dangerosité des matières transportées. Une réflexion interne complétée par des discussions avec plusieurs transporteurs, a conduit à mettre en place un partenariat avec un groupement de transporteurs.

Dans le modèle de collaboration retenu, les transporteurs ont créé une cellule commune de coordination entre BP et leurs agences afin d'optimiser la planification des transports. Chaque entreprise est responsable d'une zone géographique et assure sa propre facturation en fonction de règles communes établies pour l'ensemble du groupement.

Un site Extranet dédié permet de consulter à tout moment les indicateurs de qualité de service (nombre de retards de livraison, nombre d'accidents, évolution du ratio prix/m³ livré, ...).

Un comité opérationnel mensuel regroupe des représentants du client et des prestataires pour analyser les indicateurs de performance et étudier les améliorations possibles. Une fois par trimestre, un comité stratégique vérifie que les objectifs ont été atteints et fixe les axes d'évolution de la collaboration.

Le client a réduit ses coûts de gestion et bénéficie d'une amélioration progressive de sa fonction transport ; il envisage d'étendre ce mode de collaboration à d'autres pays. Les transporteurs bénéficient de l'exclusivité du contrat avec BP et ont reproduit ce mode de collaboration avec un autre client.



La structure de collaboration est collégiale à tous les niveaux (sauf pour la facturation qui reste individuelle) et différencie trois flux d'information :

- le flux technique d'information de conduite et de coordination des opérations ;
- le flux de gestion de la collaboration à travers le suivi des indicateurs ;
- le flux de suivi des objectifs stratégiques et de choix des axes d'amélioration (niveau chefs d'entreprise et direction générale).

3.1.2. Cas d'un prestataire : Heppner

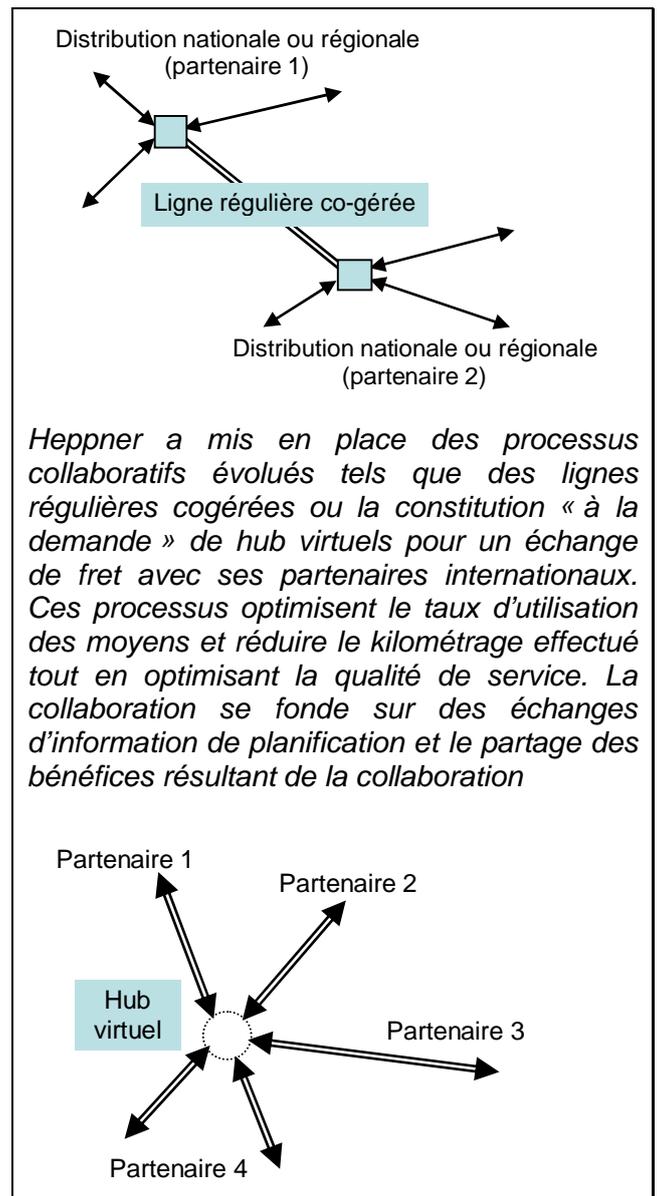
Créée en Alsace en 1925, cette entreprise familiale s'est tournée dès son origine vers le trafic international, notamment avec l'Allemagne. A partir des années 60, avec l'ouverture du marché commun, cette stratégie se développe de façon volontariste sous la forme de collaborations avec des entreprises similaires dans les principaux pays.

La direction d'Heppner cherche en priorité à mettre en place des relations de confiance avec les directions d'autres entreprises familiales, leaders sur leur marché régional ou national, en visant la complémentarité géographique du réseau des partenaires. La proximité structurelle et culturelle avec ces entreprises familiales facilite la mise en place progressive de collaborations avancées qui impliquent la gestion commune de certains moyens propres et le partage des bénéfices et se fonde sur les relations interpersonnelles plus que les systèmes et la recherche d'une rentabilité immédiate.

Une réunion annuelle entre les directions permet de faire l'analyse de la collaboration passée et de définir les objectifs globaux (volumes, types d'opération, rentabilité, etc.) pour l'année à venir. Des points intermédiaires sont effectués lors de modifications substantielles de la planification annuelle (acquisition ou perte d'un client important).

Le partage des bénéfices résultant de la collaboration est assuré en établissant des comptes de pertes et profits spécifiques pour les opérations gérées en commun. Ceci conduit également à définir des règles d'exploitation et des processus communs s'appuyant sur des normes d'échange des informations.

La multiplication des partenariats amène une complexité de gestion si un minimum de standardisation ne se met pas en place. C'est pourquoi, Heppner et ses partenaires ont décidé de créer un portail d'information commun pour couvrir leurs besoins d'échanges d'information et homogénéiser leurs processus. Ce portail opérationnel depuis le début de l'année permet l'échange des informations de reporting, de qualité (suivi des indicateurs et de facturation). Il est en cours d'extension pour permettre le suivi et la traçabilité des expéditions.



- Le groupe Heppner aujourd'hui c'est :*
- 3 500 personnes
 - Près de 100 sites
 - 37 partenaires internationaux
 - Chiffre d'Affaires : 494 millions d'euros
 - 150 000 m2 d'entrepôts

3.2. Groupements de transporteurs (réseaux)

3.2.1. Forme des groupements

Selon une étude commune menée en 2004 par Unicooptrans et le Laboratoire d'Economie des Transports de l'Université Lyon 2 (LET), on dénombre une centaine de groupements associant des transporteurs en France. Ces organisations regroupent environ un millier d'entreprises petites et moyennes.

Un dénombrement plus précis conduit à estimer qu'environ 2% des TPE de transport (0-9 salariés) et 10% des PME de transport (10-100 salariés) sont engagées, sous une forme ou sous une autre, dans une structure coopérative.

Le développement de groupements d'entreprise est un phénomène qui se développe progressivement. L'initiative vient toujours d'un individu ou d'un petit groupe de transporteurs qui décide de réunir autour de lui des entreprises de culture et de métier semblables.

Les formes des groupements existants sont très diverses mais peuvent être classées en trois catégories principales :

- **groupements d'artisans spécialisés**

Le plus souvent limités à une couverture régionale, ils regroupent un nombre restreint d'adhérents (typiquement moins de 20) qui partagent le même métier, notamment dans le transport de vrac (benniers, carburants,...) et le transport léger (moins de 3,5t).

- **groupements à couverture nationale**

Ces structures ont l'ambition d'aboutir à un maillage national et regroupent de nombreuses entreprises (typiquement une centaine voire plus). Elles peuvent être soit généralistes (tout en recherchant le plus souvent une certaine homogénéité de culture et/ou de métier), soit spécialisées (déménagement, logistique, ...).

- **groupements d'achat**

Il s'agit de bénéficier de conditions d'achat préférentielles en disposant d'une capacité de négociation basée sur le volume. Ces groupements n'ont pas pour objet de développer des collaborations entre leurs adhérents.

3.2.2. Modalités d'adhésion

Le souci de l'homogénéité du groupement et le respect du fort esprit d'indépendance des entrepreneurs, conduisent à mettre en place des modalités d'adhésion strictes à travers un examen minutieux des candidatures qui comprend au minimum, la remise d'un dossier analysé sous deux angles différents :

- cohérence du métier et de la culture du candidat avec ceux des autres entreprises du groupement,
- santé financière du candidat.

Le nouvel adhérent doit se conformer à un certain nombre d'obligations, variables selon la forme et la nature des groupements. Son adhésion n'est définitive que lorsque l'ensemble de ces obligations a été rempli.

Pour préserver l'intégrité du groupement, des clauses d'exclusion automatique sont prévues lorsqu'un adhérent ne présente pas les garanties financières requises (non versement d'une caution au groupement, mise en liquidation).

L'adhésion au réseau ASTRE comprend la remise d'un dossier qui est analysé sous l'angle de la solidité financière de l'entreprise, de sa motivation à rejoindre le réseau, de la cohérence de ses métiers avec ceux des autres membres et de la complémentarité de sa couverture géographique. L'adhésion est refusée si 5% des membres du groupement opposent un veto dûment motivé.

Après acceptation de son dossier, le nouvel adhérent doit se conformer à une charte de déontologie dont l'application est contrôlée par une commission d'éthique et verser une caution bancaire au profit du groupement. Il intègre d'abord une structure intermédiaire qui permet d'évaluer les apports du nouvel entrant au groupement avant qu'il ne devienne membre à part entière.

3.2.3. Modes de collaboration

Dans tous les groupements, la dimension de « communauté d'intérêt », c'est-à-dire un lieu d'échange d'information entre des individus partageant des points communs apparaît comme un caractère déterminant du choix de s'associer.

Le groupement apparaît à cet égard comme une réponse à l'isolement dans lequel évolue la plupart des entrepreneurs de transport et au souhait de pouvoir échanger des informations sur leur métier, voire leur savoir faire, afin de conforter leurs idées en les confrontant à celles de leurs confrères.

Les modalités de collaboration au sein des groupements sont définies de façon à respecter l'indépendance de l'entrepreneur.

Les groupements procèdent donc de façon progressive, d'abord par la mise en place de mécanismes relativement peu contraignants mais qui permettent des bénéfices individuels rapides (notamment les mécanismes d'échange de fret pour réduire les retours à vide ou des dispositifs permettant la réduction des coûts d'achats que l'on retrouve dans tous les réseaux étudiés). La principale obligation est de donner la priorité aux autres adhérents du groupement pour l'échange de fret, parfois avec un engagement de volume annuel.

A partir de là et grâce à la confiance qui naît entre les acteurs au fil du temps, des modes de collaboration plus approfondis se mettent en place, à travers des structures dédiées suscitées par le groupement.

Ces collaborations renforcées ne sont pas constitutives du groupement et la participation se fait sur la base du volontariat individuel. Elles ciblent la gestion commune de moyens (plateformes de groupage de fret, entrepôts) ou la mise en place de processus commun (gestion des palettes) et permettent d'étendre les bénéfices de la participation au groupement.

Le réseau Evolutrans est né de l'évolution d'un groupement d'achat créé en 2002. Après deux années d'existence, les adhérents ont constaté que le modèle d'un groupement d'achat « pur » ne répondait pas à leurs attentes. Ils souhaitent une structure plus spécifique à leur métier, conduisant à des échanges d'information, à des mécanismes d'entraide et à des complémentarités que le groupement d'achat ne permettait pas de mettre en œuvre.

Le réseau FLO a choisi la structure juridique d'une association sans but lucratif (Loi 1901). Ce statut ne lui permet pas de mener en propre des activités commerciales. En revanche, le réseau agit comme un lieu d'échange et un catalyseur pour mettre en place des structures de collaboration plus poussées destinées uniquement à ceux des membres qui le souhaitent. Ce mécanisme permet, par exemple, à certains membres de se regrouper pour mettre en place des plateformes de groupage de fret communes.

3.2.4. Evolution des groupements

Les groupements qui ont choisi une stratégie de niche, souvent associée à une couverture régionale, n'ont pas vocation, par nature, à voir leur nombre d'adhérents croître. Typiquement ces groupements ne comptent pas plus d'une vingtaine d'entreprises.

Les réseaux ayant vocation à atteindre une couverture nationale ont tous fait le choix d'une croissance relativement rapide de la couverture géographique, ce qui leur permet d'afficher une taille importante avec une centaine de membres. Leur développement futur passe soit par une poursuite de l'extension géographique en dépassant les frontières (notamment vers les pays francophones voisins : Belgique, Suisse), soit par l'approfondissement de la collaboration par la mise en œuvre de processus plus imbriqués entre les adhérents.

3.2.5. Bénéfices des groupements

Il est difficile d'évaluer précisément quels sont les bénéfices de l'adhésion d'un transporteur à un réseau, car les effets induits sont multiples. Il existe des gains financiers immédiats qui résultent d'une meilleure utilisation des moyens de transport (réduction des retours à vide) et de la possibilité de négocier de meilleurs prix auprès des fournisseurs à travers des groupements d'achat.

Mais il existe aussi un ensemble de bénéfices indirects, non immédiatement quantifiables :

- mise en œuvre de processus d'optimisation qu'aucun des adhérents au groupement n'aurait pu mettre en place isolément (réseau de palettes, plateforme de groupage, etc.),
- possibilité de trouver des partenaires de confiance pour répondre à des consultations dépassant les capacités d'un seul transporteur ;
- entraide mutuelle en cas de retard ou d'incident (parking protégé, dépannage, etc.).

Les statistiques du taux de mise en liquidation des entreprises de transport routier de marchandises montrent nettement que ces différents effets se combinent pour pérenniser les entreprises appartenant à un groupement en renforçant leur situation financière.

Le groupement Eurovrac a été créé par quatre transporteurs Aveyronnais. Il est destiné uniquement à des transporteurs de vrac et, principalement dans le Sud de la France. Aujourd'hui il regroupe 18 entreprises et ne prévoit pas de nouvelles adhésions.

Créé il y a une quinzaine d'années sous sa forme actuelle, le groupement des Gentlemen Déménageurs associe des petites entreprises (10 à 30 salariés) de déménagement sur tout le territoire. L'expérience acquise de la collaboration a permis de développer un système d'information interne, accessible uniquement par les adhérents, pour assurer les échanges d'information et faciliter la gestion des collaborations.

Le taux de mise en liquidation judiciaire des entreprises de transport routier de marchandise est de plus de 3% par an à l'échelon national. Pour les réseaux nationaux étudiés (Astre, Flo, Evolutrans), les statistiques sont de l'ordre d'une à deux entreprises par an, soit un taux beaucoup plus faible, de l'ordre de 1% seulement.

3.3. Transport combiné rail-route

Le transport combiné est un transport intermodal qui consiste à acheminer de porte à porte, des marchandises dans une caisse mobile, une semi-remorque ou un camion, en empruntant successivement la route et le rail, sans manutention de la marchandise elle-même.

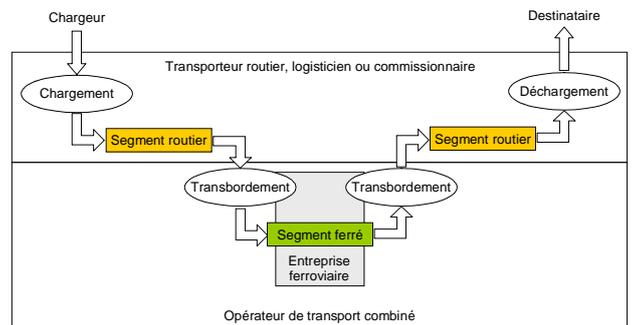
Les opérateurs de transport combiné exploitent les plateformes (chantiers de transbordement) où ont lieu les opérations de chargement et de déchargement des attelages routiers (camions, tracteurs+remorques) ou des unités de transport intermodal (caisse mobile, semi-remorque, conteneur, etc. de dimensions normalisées pour permettre leur transport sur un wagon), et sous-traient auprès d'opérateurs ferroviaires l'acheminement, c'est-à-dire l'ensemble des opérations permettant d'amener les trains de la plateforme de départ jusqu'à la plateforme d'arrivée.

Il peut avoir lieu selon deux modes :

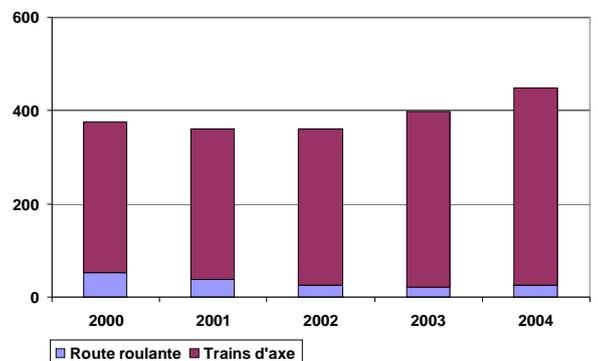
- en mode accompagné : le train assure simultanément le transport des attelages routiers et des chauffeurs (technique de transport combiné désignée par le terme de route roulante) ;
- en mode non accompagné : seules les unités de transport intermodal (UTI) sont transportées entre la plateforme de départ et la plateforme d'arrivée ; des chauffeurs et des véhicules (tracteurs, châssis) différents assurent l'acheminement routier des UTI à chaque extrémité du segment ferroviaire (technique dénommée par la suite train d'axe).

Les trains d'axe sont conçus pour effectuer des sauts de nuit sur de longues distances en réduisant les nuisances pour l'environnement, la congestion des axes routiers et les risques liés à la circulation routière.

Les transporteurs routiers doivent assurer l'acheminement des marchandises en amont et en aval du segment ferroviaire avec des moyens différents (tracteur et chauffeur). Si les grands transporteurs disposent d'agences locales pour assurer ces acheminements, les PME doivent mettre en place des collaborations inter-entreprises pour assurer des transports de porte à porte en utilisant les services d'un opérateur de transport combiné.



Un opérateur de transport combiné tel que Hupac en Suisse, assure chaque semaine 42 liaisons en route roulante à travers la Suisse et 532 trains d'axe internationaux. Il utilise la route roulante comme une offre d'appel pour attirer une clientèle de PME du transport routier qui passe progressivement, dans un délai de deux à trois ans, au service des trains d'axe (cœur du métier de l'opérateur). Cette démarche permet à l'opérateur de connaître une croissance de l'ordre de 15% par ans sur les dernières années.



Sur le territoire français, Novatrans gère environ 220 trains d'axes nationaux par semaine (desservant Lille, Paris, Bordeaux, Perpignan, Lyon, Toulouse, Sète et Marseille) et 280 liaisons internationales par semaine avec le Benelux, l'Espagne, l'Italie et l'Allemagne en partenariat avec les opérateurs présents dans ces pays.

Le principe de la route roulante consiste à embarquer sur les trains les attelages routiers complets. Il est bien adapté au passage d'obstacle (Tunnel sous la Manche, zones montagneuses) et ne pose pas les mêmes difficultés d'organisation que les trains d'axe puisque les chauffeurs et l'ensemble de l'attelage routier sont embarqués sur le train.

Les opérateurs européens de transport combiné ont mis en place des mécanismes de collaboration qui leur permettent d'offrir un service paneuropéen à travers un guichet unique et une harmonisation des échanges d'information avec leurs clients. Ce système permet la réservation sur les trains et le suivi de l'acheminement. Il permet, en cas d'incident, de disposer des informations pour replanifier les opérations de déchargement à l'arrivée.

Grâce à des solutions pragmatiques utilisant les infrastructures ferroviaires existantes, la responsabilisation de son partenaire ferroviaire et un souci permanent de conquérir de nouvelles parts de marché en facilitant l'accès des clients au transport combiné, Hupac occupe une position de leader européen et a permis de transférer de la route vers le rail une part importante du trafic de marchandises en Suisse.

Au-delà des difficultés techniques propres au transport combiné, c'est surtout les questions d'organisation des acteurs (clients et opérateurs) et de stratégie commerciale qui se posent :

- mise en place de collaboration entre transporteurs routiers pour organiser les acheminements routiers en amont et en aval du segment ferroviaire : les réseaux de transporteurs devraient jouer un rôle moteur ;
- démarche commerciale « orientée client » permettant de faciliter l'accès de nouveaux clients au transport combiné par un accompagnement ciblé des PME/TPE.

La convergence des effets du renchérissement des carburants et d'un effort commercial vers les PME du transport routier, renforcée par la définition d'une politique plus ciblée de subvention du transport combiné, doit permettre le développement progressif et durable de cette pratique du transport en France.



Hupac a développé une politique commerciale s'appuyant sur le système d'information CESAR pour l'information en continu des clients et complétée par le souci de faciliter l'accès au transport combiné à travers des actions spécifiques telles que la remise d'un guide de collaboration à tout nouveau client, ou la visite approfondie des chantiers de transbordement pour en comprendre le fonctionnement et les contraintes. Il s'agit d'une véritable stratégie de « customer care » (prendre soin du client) dont le rôle clé dans la réussite d'une industrie de services est maintenant clairement établi. Hupac accompagne également ses clients pour passer en mode non accompagné en facilitant notamment la mise en place de collaborations entre les entreprises de transport routier aux extrémités du segment ferroviaire.

3.4. Outils de collaboration inter-entreprises

3.4.1. Outils informatiques

Les pratiques de collaboration inter-entreprises impliquent des échanges d'information continus et réguliers pour coordonner la préparation des opérations puis en synchroniser l'exécution. L'utilisation du téléphone, du fax ou du courrier électronique, ne permet pas de gérer efficacement ces informations, ni de les exploiter de façon systématique pour établir une vision commune de la situation, élément essentiel du succès d'un processus collaboratif car il permet à chaque partenaire de prendre les bonnes décisions au bon moment afin de respecter des objectifs de qualité de service et de rentabilité.

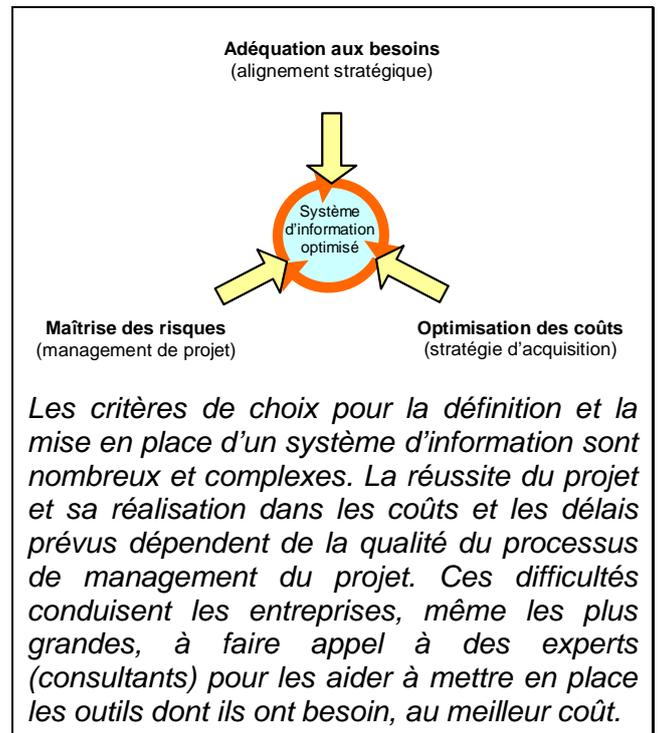
La mise en place de systèmes informatiques et l'adaptation de l'organisation et des processus de l'entreprise pour utiliser efficacement ces moyens se révèlent donc indispensable.

Le choix d'un outil et de son mode d'acquisition dépend de considérations nombreuses et variées résultant :

- du métier de l'entreprise, de son secteur d'activité, de sa stratégie et de sa culture ;
- de besoins d'harmonisation des choix technologiques avec ses partenaires ou clients ;
- de considérations financières pouvant conduire à choisir des solutions de location et d'hébergement (mode ASP) plutôt que d'acquisition ou de développement en propre.

Les outils disponibles sur le marché sont de plus en plus sophistiqués. Souvent conçus de façon très modulaire, ils peuvent s'adapter à une grande variété de cas d'emploi, au prix d'un effort de mise en œuvre et d'adaptation qui relève de compétences fonctionnelles et techniques pointues et d'une forte capacité de management des projets informatiques.

En dehors des fonctions de gestion générale de l'entreprise (comptabilité, finance, gestion des ressources humaines), les prestataires de transport et de logistique doivent s'équiper d'outils propres à leur métier, et principalement d'outils de planification et de gestion de l'exécution des transports.



Il existe une offre abondante et variée de logiciels de gestion des transports. Les logiciels diffèrent par leur couverture fonctionnelle, leur technologie et les outils d'aide à la mise en œuvre qui leurs sont associés.

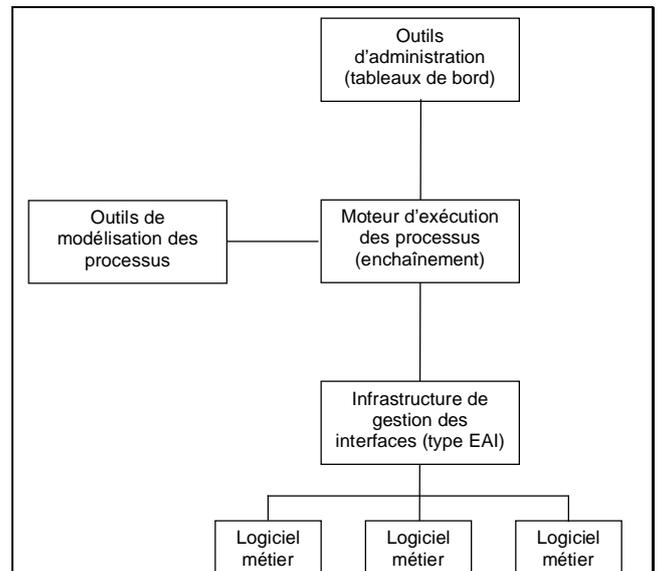
Le plus souvent, les éditeurs proposent un ensemble de modules qui permettent à chaque client de composer son système informatique en ne retenant que les modules correspondant à ces besoins réels. Selon les éditeurs, les fonctionnalités répondent de façon plus précise à tel ou tel mode d'utilisation (besoins des chargeurs vs. besoins des transporteurs).

Les logiciels les plus avancés disposent également d'outils d'aide à la mise en œuvre. Il s'agit d'outils d'intégration (appelés EAI pour Enterprise Application Integration) qui facilitent la création des interfaces pour assurer les échanges d'information entre des logiciels fournis par différents éditeurs ou développés spécifiquement par le client.

Les EAI couvrent surtout les besoins techniques d'intégration des logiciels. Parfois, les outils proposés comprennent, en outre, une « couche » logicielle supplémentaire qui permet la description détaillée des processus de l'entreprise et la structuration automatique du logiciel pour s'adapter aux modes de fonctionnement retenus (on parle alors de BPMS ou outil de gestion des processus métier).

L'utilisation de ce type d'outil permet de conserver une grande souplesse d'adaptation du système informatique aux modes de fonctionnement de l'entreprise. En effet, dans la plupart des cas, il s'agit simplement de faire un nouveau paramétrage du logiciel (sans développement informatique) pour mettre en place des processus adaptés aux besoins d'un client particulier ou liés à la mise en place d'une collaboration avec d'autres entreprises. Dans leur forme la plus élaborée, ces outils permettent de définir directement les indicateurs de performance à prélever et d'établir des tableaux de bord pour évaluer le niveau de services offert.

Certains éditeurs (Acteos, DDS Logistics) proposent l'utilisation de leur produit à travers l'accès à un portail de collaboration inter-entreprises dont ils assurent eux-mêmes l'exploitation en respectant des règles strictes de confidentialité. De cette façon, l'entreprise cliente peut accéder à des fonctions évoluées de gestion des transports sans avoir à supporter les coûts d'investissement correspondant, grâce à une formule d'abonnement, généralement mensuel.



L'architecture des outils de type BPMS est conçue pour permettre une adaptation simple et rapide du système informatique aux modes de fonctionnement de l'entreprise.

3.4.2. Bourses de fret

Contrairement aux places de marché dans lesquelles des chargeurs font jouer la concurrence entre des prestataires pour assurer le transport de fret, les bourses de fret, telles que Teleroute, sont réservées aux commissionnaires ou aux transporteurs. Elles leur permettent d'échanger des offres de fret afin de lisser des pointes d'activité ou d'optimiser les retours à vide. Elles participent donc à une forme simple de collaboration inter-entreprises en exploitant un très fort « effet réseau » : plus il y a d'utilisateurs et plus le service rendu est important.

Le concept est né au milieu des années 1985 en bénéficiant de deux transformations majeures de l'environnement économique : la déréglementation du transport routier et le développement de la télématique grâce au minitel. Il s'agit d'un marché « spot » qui permet d'ajuster en permanence l'offre à la demande réelle. La gestion de contrats réguliers relève d'autres types d'outils (plateformes de collaboration permettant l'échange d'informations électroniques).

L'échange de fret à travers une bourse de fret comprend 4 étapes :

- la diffusion de l'offre et la consultation par des prestataires ;
- la négociation de la prestation entre l'offreur et un prestataire choisi par lui,
- l'exécution du transport,
- la facturation et le règlement de la prestation.

En version de base, une bourse de fret ne couvre que la première étape. Mais certains opérateurs étoffent leur offre de service pour s'adapter aux besoins spécifiques de leurs clients et faciliter l'utilisation du service.

Ces prestations concernent, par exemple, le contrôle des abonnements au service (vérification de la qualité de transporteur ou de commissionnaire) et le respect des engagements (paiement des factures, réalisation des prestations commandées). Le non respect de ces règles peut conduire à l'éviction d'une entreprise indélicat.

On peut trouver également des accès à des outils de calcul d'itinéraires et à des outils de type EDI pour faciliter la négociation du contrat et le suivi de son exécution.

Téléroute est la première bourse de fret à la fois historiquement et en termes de volume de fret échangé. Elle compte 45 000 utilisateurs et, chaque jour, 70 000 offres de fret y sont déposées – soit environ 200 tonnes de marchandises transportées. En moyenne, une offre est prise dans les 23 minutes qui suivent son dépôt. L'« effet réseau » fonctionne donc à plein, et ce d'autant plus que Téléroute permet l'accès à la plupart de ses services aussi bien grâce à des communications informatiques haut débit que par un simple minitel !

En tant qu'opérateur télématique, Téléroute a mis en place deux niveaux d'assistance à ses clients : une « hot line » commerciale et une « hot line » technique. Mais l'opérateur a complété ces fonctions de support classiques par des fonctions dédiées au transport routier :

- *solution de suivi de l'affrètement (mise à disposition des BL sur un site web),*
- *outil de calcul d'itinéraire et de calcul du coût du transport, sur la base d'un paramétrage propre à chaque utilisateur,*
- *bourses fermées (certaines offres sont réservées à un groupe ou groupement de transporteurs puis basculées sur la bourse générale si elles ne sont pas prises dans un délai donné).*

Enfin, Téléroute renforce le sentiment d'appartenance des utilisateurs à un groupe privilégié en éditant un quotidien en ligne : ce quotidien traite de l'actualité du secteur et propose des dossiers sur les grands problèmes d'actualité ou des interviews d'experts ou de chefs d'entreprises.

4. Situation des PME du transport routier

L'enquête menée auprès de PME prestataires de transport routier a eu pour objectif de déterminer les principaux atouts et lacunes de ces entreprises pour établir des liens de collaboration et d'identifier de façon globale leur perception de la collaboration inter-entreprises (bénéfices, risques, intentions,...).

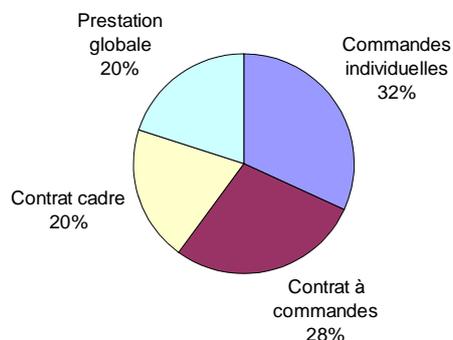
4.1. Gestion des relations avec les clients

4.1.1. Type de contrat

L'enquête montre que seulement un tiers des commandes sont des contrats pour une prestation unique (une quantité, un prix, une date de livraison et de paiement) et que, dans un peu plus des 2/3 des cas, les contrats sont des contrats de prestations multiples.

Il s'agit le plus souvent d'un accord sur un barème de prix (28%), mais les contrats impliquant un engagement sur des performances (contrats cadre et contrat de prestation globale) représentent 40% des contrats passés.

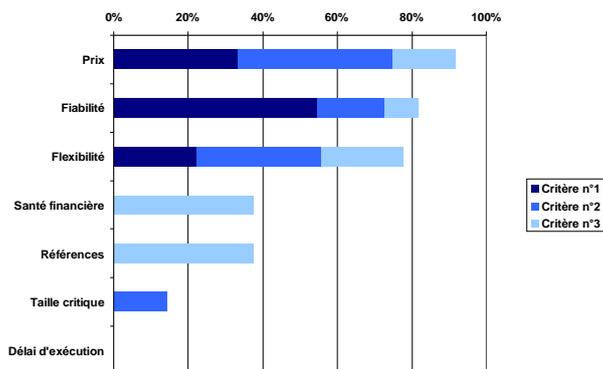
Il existe donc déjà des relations contractuelles pérennes entre transporteurs et clients avec un engagement sur la durée.



4.1.2. Critères de choix

Les entreprises interrogées devaient classer par niveau de priorité les critères de choix de leurs clients tels qu'ils les perçoivent.

Le prix reste un critère prédominant (cité dans 92% des cas dans les 3 premières priorités). **Cependant, pour 55% des entreprises interrogées, les critères de fiabilité (livraison à temps, au bon endroit des marchandises voulues) prennent le pas sur le critère de prix.** Enfin la flexibilité, c'est à dire la capacité à adapter les prestations (volumes, délais, etc..) est également fréquemment citée. Les autres critères proposés ne sont jamais prioritaires.



Si l'on analyse l'évolution du poids relatif de ces critères à l'horizon de trois ans, on constate une grande stabilité puisque les trois critères cités de façon prioritaire (prix, fiabilité, flexibilité) devraient prendre plus d'importance à l'avenir. Parmi les autres critères, celui de la santé financière de l'entreprise devrait également prendre de l'importance. C'est le signe d'une évolution probable des contrats vers des engagements à plus long terme.

4.1.3. Outils de suivi

L'enquête sur les outils utilisés pour le suivi des prestations montre un contraste saisissant entre, d'une part, la perception du poids des critères de fiabilité et de flexibilité dans le choix des clients, critères qui exigent des échanges d'information réguliers et fréquents et, d'autre part, la faible utilisation d'outils informatiques. Pour une grande majorité des entreprises (58%), le suivi des prestations et la communication avec les clients utilisent uniquement des moyens « manuels » tels que le téléphone, le fax ou le courrier électronique.

On peut noter que l'utilisation de logiciel ou d'applications spécialisées précède largement les autres outils, particulièrement l'EDI. L'EDI apparaît ainsi comme une étape intermédiaire déjà franchie par les prestataires qui se sont équipés d'un système d'information interne mais pas encore été atteinte par ceux qui n'ont pas pris la décision de s'équiper.

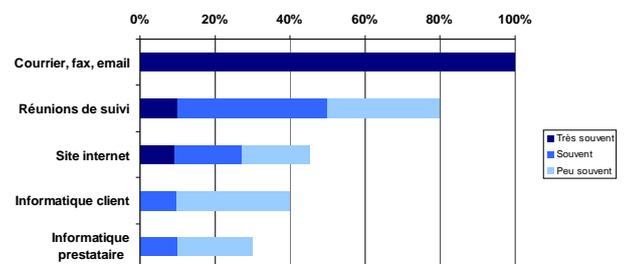
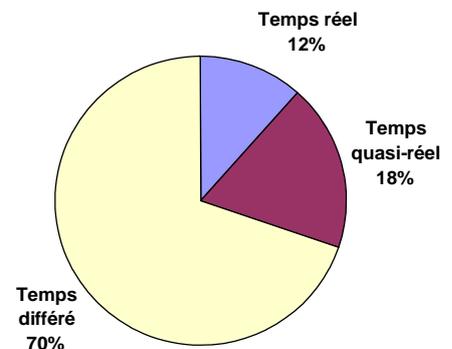
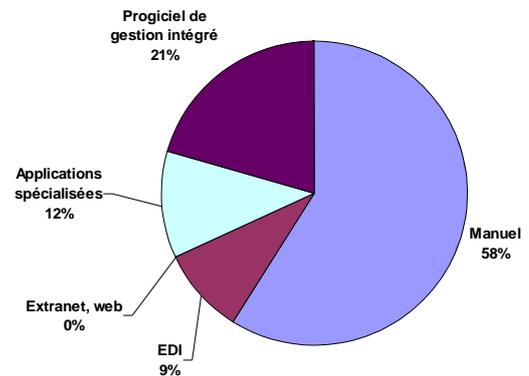
Il résulte de cette situation que les échanges d'information se font principalement en temps différé (c'est-à-dire envoi d'une information de bonne exécution après la fin de la prestation), ce qui ne permet pas de mettre en œuvre de processus collaboratifs de synchronisation avec d'autres prestataires ou avec les clients.

Les chargeurs que nous avons interrogés font écho à cette situation en déplorant que leurs prestataires ne gèrent que très rarement le niveau du service rendu, même si ce critère est un élément contractuel conduisant à des pénalités et qu'ils ne mettent pas en avant le système d'information comme élément de différenciation et de performance.

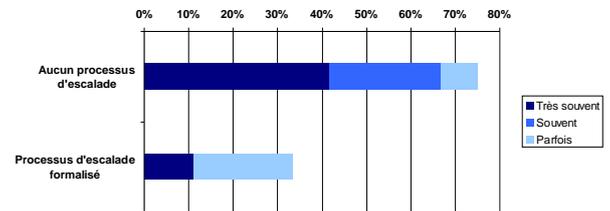
4.1.4. Gestion des contrats

La gestion des contrats relève de processus plutôt rudimentaires par rapport aux processus de gestion de la collaboration inter-entreprises utilisés en ingénierie simultanée et dans l'externalisation des systèmes informatiques.

En dehors de mécanismes de base tels que des contacts téléphoniques réguliers et la désignation d'un point de contact unique pour traiter toutes les questions relatives à un client, la tenue de réunions périodiques qui permettent de faire le point sur la relation et de discuter d'améliorations possibles n'intervient de façon systématique que dans la moitié des cas.



L'enquête montre également que, dans la grande majorité des cas, les contrats ne prévoient pas de processus de gestion des "crises". Très souvent ou souvent (67% des cas), aucun processus d'escalade (mise en œuvre d'un niveau de management supérieur en cas de non respect persistant des engagements contractuels) n'est prévu. Le processus de gestion des crises reste lui aussi basé très souvent ou souvent (82% des cas) sur des dispositifs "ad hoc" non décrits dans les contrats.



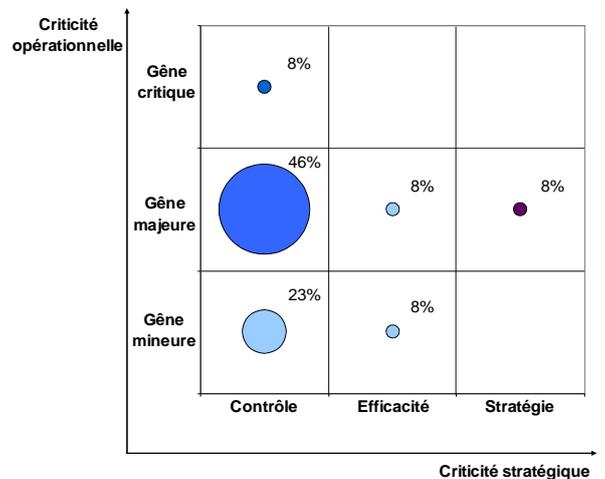
La détection d'une situation de « crise » pose elle-même problème puisqu'elle exigerait un suivi régulier d'indicateurs de performance. Il en résulte un certain niveau d'arbitraire, entièrement à la discrétion du client, dans la mise en œuvre de mesures « ad hoc » ou de mesures de pénalisation.

4.1.5. Systèmes d'information

L'enquête a porté sur la perception du rôle des systèmes d'information dans la gestion de l'entreprise et sa bonne marche.

Le système d'information n'est perçu comme un outil stratégique (conquête de marché) que par 8% des transporteurs interrogés. 12% des entreprises évoquent ce rôle stratégique parmi d'autres mais aucune n'envisage de faire évoluer son système d'information dans cette direction.

Principalement outil de contrôle et d'efficacité opérationnel, son indisponibilité provoque une gêne mineure (30%) voire majeure (62%) mais rarement une gêne critique empêchant la bonne marche de l'entreprise (8%).



Là encore, la situation des transporteurs interrogés est en décalage avec le souhait des chargeurs qui considèrent que la capacité à gérer les performances et à échanger en temps réel des informations de suivi est un atout pour une entreprise de transport.

Le sous-équipement chronique des transporteurs en outils de communication et de traitement de l'information et l'absence de plan à l'horizon de trois ans pour faire évoluer cette situation apparaissent comme un frein majeur à la mise en œuvre de processus collaboratifs évolués.

4.2. Perception de la collaboration inter-entreprises

4.2.1. Objectifs de la collaboration

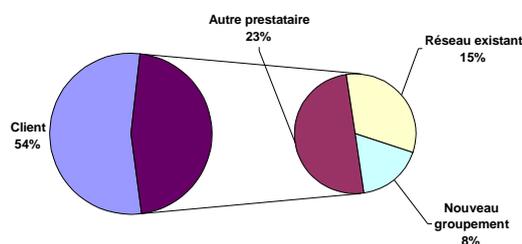
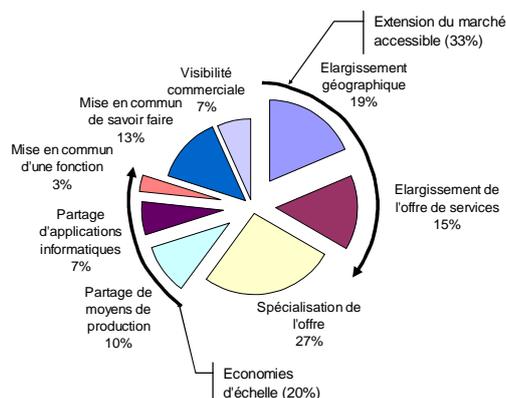
Une majorité des entreprises interrogées (57%) considèrent la collaboration sous l'angle de l'extension du marché accessible et des économies d'échelle. Il s'agit donc d'un mode de collaboration entre transporteurs et tourné principalement vers l'entreprise elle-même.

L'angle de la spécialisation de l'offre et de la mise en commun de savoir-faire – qui conduit à des stratégies de différenciation, donc « orientées client » – est retenu par 42% des entreprises interrogées.

C'est l'élargissement de la couverture géographique qui est ensuite perçu le plus souvent (19%) comme objectif d'une collaboration. C'est la démarche adoptée par les réseaux de transporteurs nationaux tels qu'Astre, Flo ou Evolutrans.

En termes d'économies d'échelle, la mise en commun de moyens de production (camions, remorques, entrepôts, etc.) reçoit le plus de suffrages devant la mise en commun d'une fonction de l'entreprise, telle que la fonction achat par exemple.

Ce résultat est corroboré par les réponses portant sur le type de collaboration souhaité : **54% des entreprises interrogées envisagent plutôt une collaboration avec leurs clients.** La collaboration entre prestataires est envisagée soit sous la forme d'une association avec un autre transporteur (23%) soit en intégrant un groupement, qu'il soit existant (15%) ou à créer (8%).

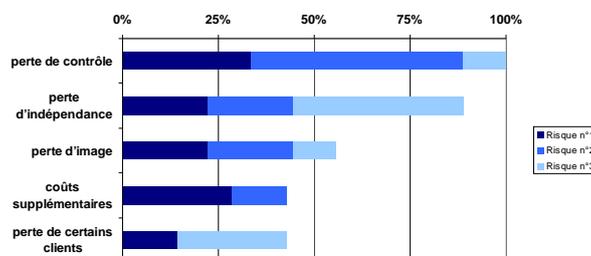


4.2.2. Risques de la collaboration

Pour l'ensemble des entreprises interrogées, la perte de contrôle est le risque le plus important cité, suivi par la perte d'indépendance et la perte d'image.

Le risque d'avoir à supporter des coûts supplémentaires ou la perte de certains clients est évoqué par 43% des entreprises.

Les modalités de collaboration doivent donc répondre prioritairement au souci de préserver l'indépendance propre à la culture dominante d'artisan du transport des chefs d'entreprise.



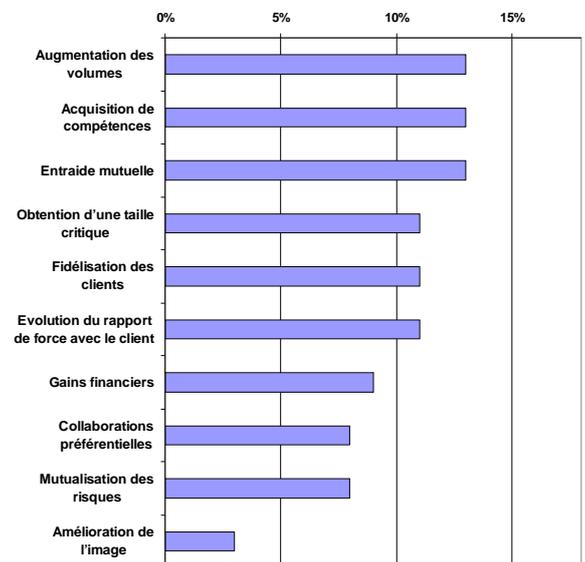
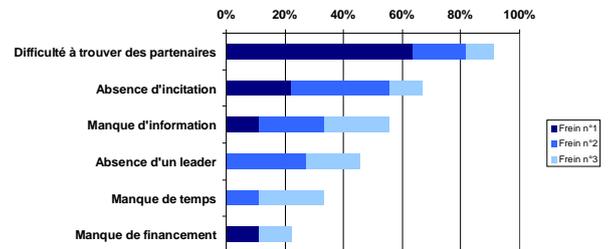
4.2.3. Freins à la collaboration

La difficulté à trouver des partenaires est citée dans 91% dans des cas dans les trois principaux freins. Cependant, l'enquête ne permet pas de déterminer s'il s'agit d'un manque de connaissance du milieu ou de la difficulté à trouver un partenaire qui partage les objectifs et la vision de l'entreprise.

Le deuxième frein le plus fréquemment cité est l'absence d'incitation (67%). Ce résultat est à mettre en perspective avec le manque d'une vision claire des bénéfices de la collaboration qui apparaît dans la grande variété des réponses : s'il n'y a pas de bénéfices clairs, alors il n'y a pas d'incitation, sauf si elle provient d'un tiers (client, administration).

Le manque d'information est cité par 57% des interrogés, dont 14% comme frein principal et le manque de temps par 43%. Ce résultat renvoie à la situation d'isolement de la plupart des chefs d'entreprise interrogés.

L'absence d'un leader (38%) est relativement moins ressentie comme un frein alors que la plupart des exemples étudiés ont souligné l'importance de ce facteur pour la mise en place d'une collaboration. Enfin le manque de financement n'apparaît pas comme un frein majeur.



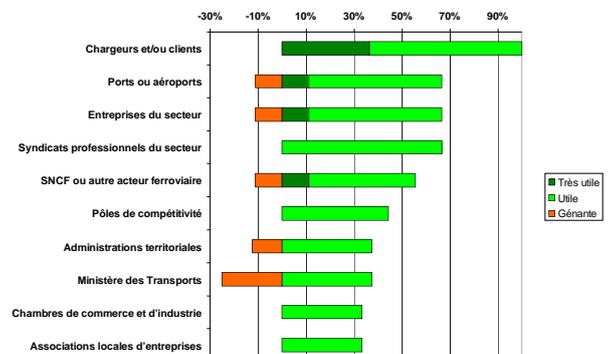
4.2.4. Facilitateurs

L'enquête visait à déterminer qui pourraient être les acteurs moteurs de la mise en place d'une collaboration inter-entreprises en distinguant deux cas : celui de la collaboration avec un client et celui de la collaboration entre transporteurs.

Collaboration avec les clients

Les facilitateurs de la collaboration avec les clients sont presque exclusivement des acteurs directs de la chaîne logistique : les clients et les entreprises elles mêmes, les ports et aéroports, les opérateurs ferroviaires (malgré quelques opinions contraires).

Dans une certaine mesure, les syndicats professionnels peuvent intervenir dans la démarche.



Pour les autres acteurs proposés, la situation est contrastée : si 30 à 40% des entreprises interrogées envisagent de façon favorable l'intervention de l'administration (soit territoriale soit nationale), ils sont respectivement 13% et 25% à la juger gênante.

Collaboration entre prestataires

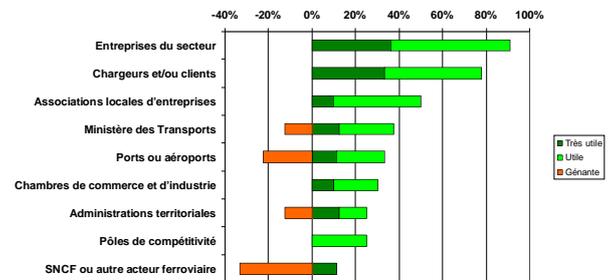
Lorsque la question porte sur la collaboration entre entreprises de transport et de logistique, les réponses sont assez nettement différentes.

Si les principaux facilitateurs restent les entreprises elles-mêmes et leurs clients comme dans l'autre cas de collaboration envisagé, l'intervention des autres acteurs apparaît encore plus délicate car les réponses vont de très utile à gênante.

L'intervention de l'administration nationale (ministère des transports) semble plus appropriée que dans le cas d'une collaboration avec les clients même si elle reste gênante selon 13% des entreprises consultées : s'agit-il de mettre en place des mesures réglementaires incitatives?

En revanche, le rôle des grands opérateurs d'infrastructure (ports, aéroports) ne semble pas être apprécié puisqu'ils reçoivent des notes positives plus faibles et des notes négatives plus fortes. On peut noter que les associations locales d'entreprises peuvent tenir un rôle plus important dans la mise en place de collaboration entre entreprises du secteur qu'entre clients et prestataires. Enfin il convient de noter l'impact jugé négatif de l'intervention des acteurs ferroviaires, et donc, de la SNCF en tout premier lieu.

En résumé, c'est d'abord des entreprises directement impliquées (transporteurs et chargeurs), mais en premier lieu des entreprises de transport elles-mêmes, que l'initiative doit venir. On retrouve ici la marque de l'esprit d'indépendance des chefs d'entreprise cité plus haut. Les autres acteurs peuvent avoir des rôles du soutien mais ne semblent pas pouvoir assurer le « chef de file » indispensable.



5. Règles de collaboration inter-entreprises

5.1. Modalités de mise en place

La phase initiale est capitale car elle conditionne le succès de la collaboration. Sa mise en place est souvent longue (plusieurs mois) et progressive.

La première étape est de définir précisément les bénéfices attendus de la collaboration afin que cette vision puisse être partagée entre les partenaires :

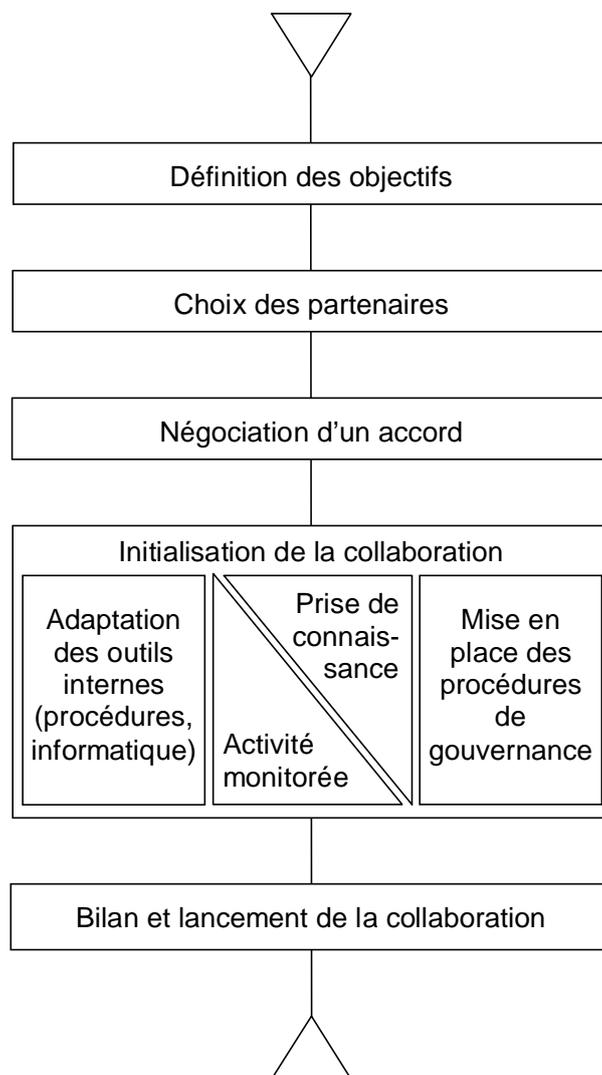
- pour une collaboration avec un client, il s'agit d'abord de définir les spécificités attendues du client (degré de différenciation) et le type de moyens nécessaires pour satisfaire les besoins ;
- pour une collaboration entre prestataires, deux aspects essentiels doivent être définis : le degré de partage de savoir faire et de spécialisation des partenaires, le degré d'économie d'échelle et de rationalisation des moyens.

La définition des objectifs de la collaboration structure les principes de gestion de la relation (gouvernance) qui devront être mis en place.

Le profil des partenaires retenus doit répondre aux objectifs de la collaboration en termes de compétences, de moyens disponibles, de taille, de culture d'entreprise (ce dernier point étant directement lié à la gouvernance), etc. L'établissement de liens personnels entre les responsables est indispensable : une relation de collaboration approfondie ne peut pas être déléguée à un tiers.

Lorsque cette réflexion et ces échanges ont permis de vérifier la capacité des entreprises à travailler ensemble et à atteindre les objectifs fixés, la mise au point de l'accord de collaboration peut commencer. Selon le cas, il pourra s'agir d'un accord fixant des principes de collaboration, par exemple, un accord d'entraide entre prestataires, ou d'un véritable contrat, par exemple, entre un client et un prestataire. Parfois aussi, les objectifs de collaboration nécessitent une structure juridique qui peut prendre des formes très variées : filiale commune, groupement d'intérêt économique, voire association Loi de 1901 pour des réseaux de transporteurs.

Le dossier 5 intitulé « Référentiel de collaboration inter-entreprises » détaille les points à traiter à chaque étape de la mise en œuvre de la collaboration.



L'accord précise le niveau des obligations de chacun des partenaires, comment le respect de ces obligations est vérifié (définition des indicateurs et des moyens utilisés pour les mesurer), les mesures prises en cas de non respect des engagements, et les modalités de répartition des gains obtenus. Les deux premiers points sont regroupés dans une convention de services.

L'étape d'initialisation comprend la mise en place des procédures internes (responsabilités, tâches, etc.) et externes (gouvernance) et des outils informatiques utilisés.

En parallèle, la prise de connaissance mutuelle peut démarrer à travers l'étude de la documentation et des cas tests et la participation à certaines activités de l'autre partenaire (sans prise de responsabilité d'où le terme d'activité monitorée). Ce rodage permet de vérifier et de valider les dispositions prises pour gérer la collaboration. Un transfert progressif des responsabilités peut être prévu pendant cette étape. Un bilan permet de décider le passage dans la phase de collaboration proprement dite.

La complexité des opérations conduit à recommander de faire appel à des consultants pour accompagner toute la phase de mise en place d'une collaboration.

Le dossier 6 « Convention de services type pour la chaîne logistique » préconise un modèle de convention de services. Celle-ci regroupe au minimum les informations suivantes :

1. *Périmètre de la convention de services*
 - *Nature des prestations*
 - *Moyens mis à disposition*
2. *Système d'indicateurs qualité*
 - *Définition des indicateurs*
 - *Calcul des niveaux de qualité atteints*
 - *Calcul des pénalités et des primes*
3. *Règles d'application*
 - *Liste et valeurs cibles des indicateurs de qualité des prestations*
 - *Liste et valeurs cibles des indicateurs de qualité du management*
 - *Outillage de mesure des indicateurs*

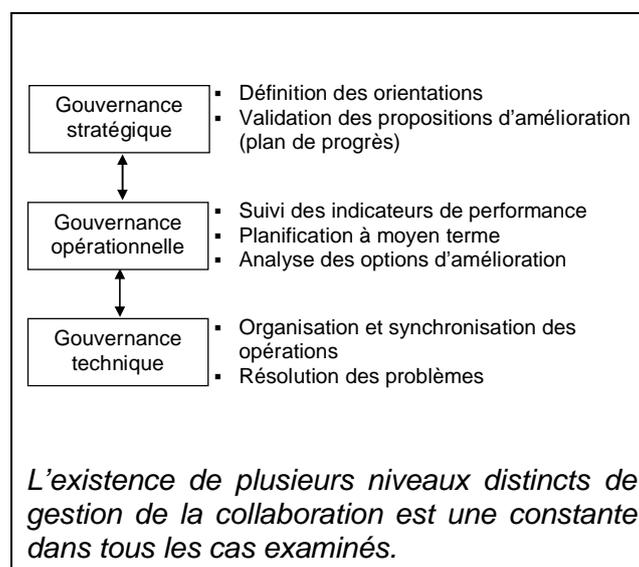
5.2. Gestion de la collaboration

La gestion de la collaboration implique deux niveaux de management au minimum :

- Un niveau technique, pour coordonner et synchroniser les travaux et pour identifier et résoudre les difficultés éventuelles ;
- Un niveau opérationnel pour vérifier le respect des engagements pris et planifier les opérations à venir (anticipation des besoins).

Ces deux niveaux s'appuient sur les outils de communication et d'échange d'information qui ont été mis en place tant au niveau technique (coordination et synchronisation des travaux) qu'au niveau opérationnel (mesure et suivi des indicateurs de performance).

Très souvent, il est utile de prévoir un troisième niveau de gestion de la collaboration pour traiter de l'évolution de la relation entre les partenaires.



Ce niveau de gestion stratégique est indispensable lorsque les objectifs de la collaboration visent des éléments qui sont, soit non quantifiables de façon précise au démarrage (amélioration continue de la collaboration), soit dépendants de facteurs extérieurs (adaptation aux conditions du marché).

Le comité stratégique se réunit au minimum une fois par an au niveau des chefs d'entreprise. Il a pour objet de faire le bilan de la collaboration, de décider des orientations à prendre pour assurer la satisfaction des besoins à long terme des entreprises et d'adapter éventuellement la convention de services ou l'accord de collaboration lui-même. Ces réunions sont également mises à profit pour analyser le retour d'expérience et planifier les améliorations à apporter sous la forme de plans de progrès.

L'existence de plusieurs niveaux de gestion de la collaboration permet également de définir un processus d'escalade lorsqu'un incident survient, c'est-à-dire un événement qui remet en cause le respect des engagements de qualité de services.

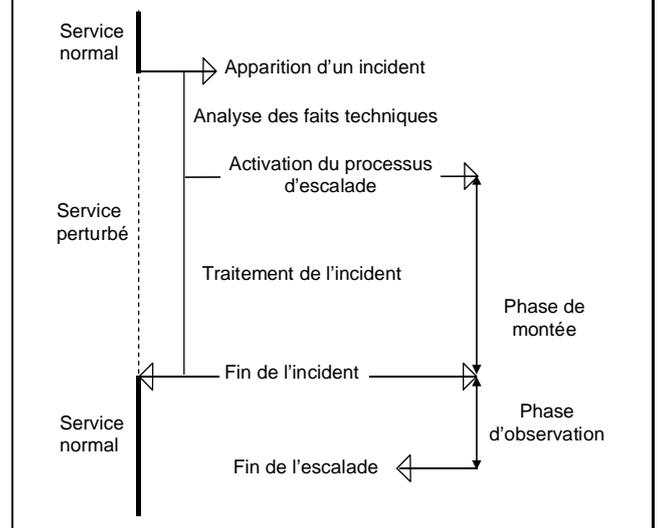
Le processus d'escalade décrit les modalités de communication d'information entre les partenaires en complément des actions techniques engagées pour corriger l'incident. Ces modalités dépendent du niveau de gravité de l'incident. Un incident non résolu dans un délai donné passe automatiquement à un degré de gravité supérieur. Selon le degré de gravité, l'information sur l'incident et les mesures correctives prises, puis sur le résultat de ces mesures est communiquée à des niveaux de gestion et à des interlocuteurs différents.

Ce mécanisme est une composante essentielle de la maîtrise des non-conformités car il permet d'alerter les responsables en cas de manquement aux obligations des partenaires et de faire prendre rapidement des mesures correctives.

La description précise des processus de gestion de la collaboration est indispensable, mais l'existence de liens personnels entre les responsables aux différents niveaux de gouvernance indiqués facilite ces processus et permet l'élaboration rapide de solutions acceptables par tous les partenaires en établissant des liens de confiance réciproque.

Une procédure d'escalade comporte l'enchaînement suivant :

- *une phase d'analyse aboutissant à l'activation du processus d'escalade,*
- *une phase de montée des niveaux hiérarchiques, jusqu'à la fin de l'incident,*
- *une phase d'observation de la stabilité de la situation après traitement de l'incident.*



Heppner et ses partenaires internationaux organisent en commun des séminaires de formation de leurs chauffeurs. C'est l'occasion de renforcer les liens personnels entre les entreprises et de faciliter la collaboration quotidienne. Plus largement, toutes les occasions sont utilisées pour renforcer les relations interpersonnelles des chefs d'entreprise et de leurs familles : séjour linguistiques des enfants, invitation aux fêtes familiales (mariage), etc.

5.3. Convention de services

L'objet d'une convention de services est de préciser les engagements réciproques des partenaires, pour un périmètre donné, sous une forme facile à comprendre et pratique à suivre pour les utilisateurs.

Elle traduit les engagements en termes de résultats tangibles et d'un échéancier pour atteindre les niveaux de service visés. Chaque engagement est quantifié par un ou plusieurs indicateurs définis et mesurables pour lesquels des valeurs nominales (objectif) et des seuils à ne pas dépasser (niveau de qualité de service inacceptable) sont définis. Les méthodes de mesure des indicateurs sont également définies précisément.

Les indicateurs retenus doivent être

- simples à comprendre par les utilisateurs,
- mesurables et, dans la mesure du possible, automatisés,
- vérifiables par les partenaires,
- pertinents par rapport aux objectifs de la collaboration.

Les indicateurs couvrent deux aspects : d'une part, la qualité des prestations et, d'autre part, la qualité du management.

Des modèles de la chaîne logistique comme le modèle SCOR permettent de disposer d'un référentiel pour la définition des indicateurs de qualité des prestations. (cf. tableau ci-dessous). Les pratiques des autres secteurs fournissent un référentiel pour la définition d'indicateurs de qualité du management.

La convention de services décrit également les méthodes de calcul utilisées pour évaluer un ou plusieurs indices globaux de qualité de service qui servent de base à l'évaluation des pénalités (en cas de non respect des engagements) et des primes (en cas de dépassement des objectifs et de partage des bénéfices). Le mécanisme de détermination des pénalités et des primes adossé au suivi de ces indices globaux est également décrit dans la convention de services.

Cet effort de formalisation évite l'arbitraire dans l'évaluation de la collaboration et permet aux partenaires de partager une vision commune de la situation réelle, en mettant en perspective les différents aspects de la collaboration, indépendamment d'éléments conjoncturels et immédiats.

Exemples d'indicateurs de performances

Catégorie	Indicateur de performance
Fiabilité	Pourcentage des livraisons dans les délais planifiés Pourcentage des livraisons dans les délais demandés par le client Pourcentage de livraisons conformes Pourcentage de livraisons incomplètes Pourcentage des commandes ou lignes traitées Pourcentage de demandes d'enlèvement erronées (qualité des prévisions)
Réactivité	Délai de préparation de l'expédition à partir de la prise de commande Délai de livraison chez le client après préparation de l'expédition Durée de rétention du produit Durée du cycle de livraison Durée du cycle complet d'approvisionnement
Souplesse	Délai de replanification des expéditions (flexibilité en amont de l'expédition) Délai de prise en compte des modifications (flexibilité en aval de l'expédition)
Coûts	Coût du transport Coût de distribution Coûts des emballages intermédiaires
Immobilisations	Stocks de produit fini (en nombre de jours d'approvisionnement) Taux d'utilisation des capacités

5.4. Evolution de la collaboration

Une relation de collaboration n'est pas une disposition statique comme peut l'être une relation contractuelle dans laquelle l'engagement des entreprises l'une envers l'autre est limité au respect des clauses contractuelles. Dans sa mise en oeuvre la plus aboutie, une collaboration est un **engagement réciproque de progresser ensemble**. L'expérience issue des autres secteurs de l'économie montre même que c'est le manque de progression commune qui est le plus souvent à l'origine de la rupture d'un contrat de collaboration.

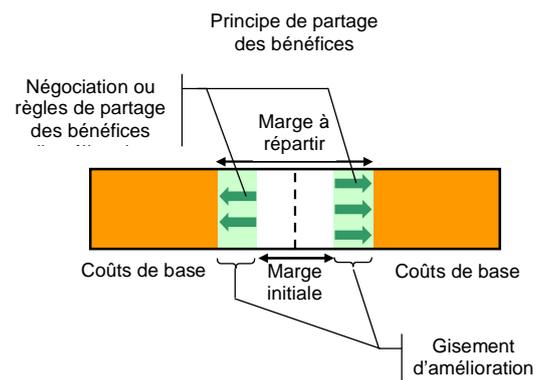
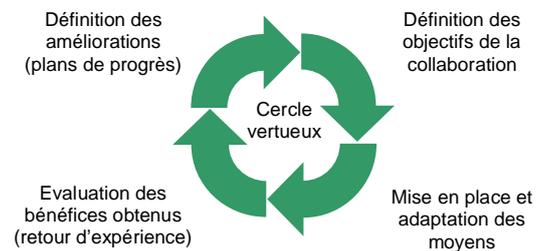
Les accords de collaboration les plus avancés incluent donc des dispositions permettant de gérer la progression et l'amélioration des performances dans la collaboration.

La mise en place d'un comité stratégique évoqué plus haut, permet aux partenaires de disposer d'un lieu d'échange de vue sur les besoins d'adaptation de la collaboration aux évolutions de l'environnement économique et technique ou aux évolutions de la stratégie d'entreprise des partenaires. Au-delà de ces échanges, les mécanismes de collaboration instaurent souvent le principe de la mise en place de plans de progrès.

Le principe consiste à proposer au comité stratégique des évolutions dans le périmètre ou les modalités de la collaboration pour obtenir des gains d'efficacité et de partager les bénéfices de ces gains à travers des dispositions financières équitables prévues dans l'accord de collaboration.

L'accord précise comment ces propositions sont formulées. En général, dans un accord de collaboration entre un client et un fournisseur, c'est au fournisseur que revient cette responsabilité en contrepartie d'une rémunération sous la forme d'un pourcentage des gains financiers obtenus par le client.

Les propositions d'amélioration sont discutées au niveau opérationnel afin d'être validées et d'en estimer les impacts avant d'être présentées au comité stratégique qui décide ou non de les mettre en application.



6. Conduite du changement

6.1. Démarche progressive

La démarche de collaboration inter-entreprises dans la chaîne logistique ne s'est pas encore généralisée. Pourtant, les expériences existantes, qu'il s'agisse d'expériences individuelles – à l'initiative d'un client ou dans le cadre de la stratégie d'un transporteur – ou d'expériences collectives – à travers les réseaux de transporteurs – démontre le bien-fondé de cette approche.

La mise en place de processus collaboratifs avec les clients ou entre prestataires est une démarche progressive et de longue haleine.

Le faible niveau d'équipement en système d'information et l'absence d'une culture de maîtrise de la qualité par la mesure des indicateurs de performance sont des handicaps lourds que les entreprises de transport et de logistique, et en tout premier lieu les PME, doivent impérativement surmonter. C'est un préalable indispensable pour leur permettre de gérer les contrats avec leurs clients dans les différentes dimensions : commerciale, financière et technique (performance, niveau de qualité).

Ces remarques conduisent à préconiser, pour ces entreprises, une démarche progressive, par étape, pour atteindre la capacité à collaborer efficacement soit avec leurs clients, soit entre elles dans des mécanismes d'entraide et de complément, soit enfin, avec des opérateurs de transport par voie ferrée, aérienne, fluviale ou maritime dans le cadre d'un transport multimodal.

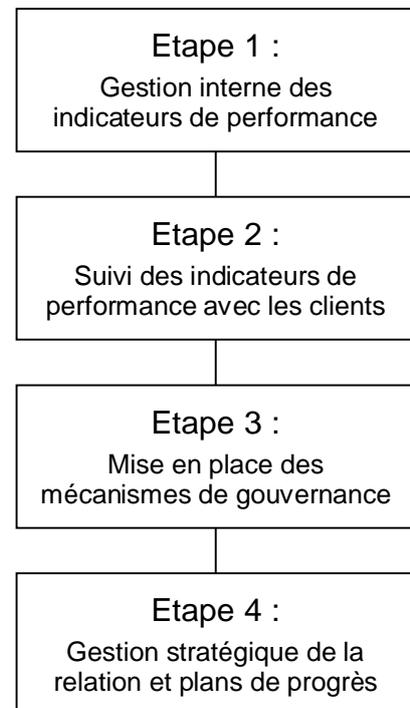
La première étape vise à mettre en place les outils de management de la qualité : définition des indicateurs de qualité, mesure régulière et continue, si possible automatisée, analyse périodique et définition de plans d'amélioration internes.

La seconde étape consiste à partager ce type d'information avec leurs clients et à mettre en place des mécanismes plus rigoureux de suivi et de gestion des contrats : automatisation des échanges d'information (EDI ou interfaçage d'ERP spécialisés), réunions périodiques de revue du contrat (avancement, qualité, évolution des prestations).

La troisième étape permet d'introduire des mécanismes plus avancés de gestion de la collaboration (gouvernance) :

- contractualisation des « conventions de services » avec les clients ou entre prestataires, en associant des mécanismes de pénalités et de primes selon que les objectifs de performance sont dépassés ou non ;
- formalisation du suivi à travers différents niveaux de gestion et l'« escalade » en cas d'incident ou de défaut persistant de la qualité des prestations.

Enfin, la quatrième étape, consiste à mettre en place la gestion stratégique de la collaboration à travers les concepts de plan de progrès et le partage des bénéfices obtenus par l'amélioration continue des performances.



6.2. Mesures d'accompagnement

La mise en œuvre de cette démarche ne peut pas être assumée entièrement par les chefs d'entreprise seuls, compte tenu de leur charge de travail, de leur relatif isolement et du caractère innovant des concepts à mettre en œuvre. Le recours à des consultants spécialisés, comme cela se pratique très fréquemment dans les autres secteurs d'activité, est indispensable. Cependant, l'enquête montre que cette démarche est peu pratiquée et presque jamais envisagée par les entreprises.

Des mécanismes financiers d'incitation à l'utilisation de consultants extérieurs existent déjà : il s'agit des **Fonds Régionaux d'Aide au Conseil** (FRAC). Il conviendrait donc, d'une part, de **favoriser l'octroi de ces aides aux entreprises de transport** qui souhaitent développer la collaboration inter-entreprises, et, d'autre part, de mieux informer les chefs d'entreprise de transport de l'existence de ces dispositions.

Un des freins majeurs à la collaboration inter-entreprises est la difficulté à trouver des partenaires. Les syndicats professionnels et, dans une moindre mesure, les pouvoirs publics, disposent d'informations leur permettant de jouer un rôle de facilitateur pour aider les entreprises dans une démarche de recherche de partenariat. Il conviendrait que ces organismes mettent en place des outils permettant l'accès à l'information dont ils disposent (sous réserve des réglementations concernant la confidentialité des informations) aux entreprises qui recherchent des partenaires, qu'il s'agisse d'un partenariat ponctuel (pour un contrat donné) ou d'une collaboration plus poussée sous la forme d'une coalition, quelque soit la forme juridique retenue. **A côté des bourses de fret, l'existence de « bourses de partenaires » pourrait être de nature à faciliter la démarche.**

La collaboration inter-entreprises est indissociable de l'automatisation des échanges d'information entre les partenaires. La mise en place de ces moyens peut constituer un investissement trop lourd pour les PME de transport. De plus, elles disposent rarement en propre des compétences nécessaires. Outre l'aide au conseil évoquée précédemment, l'utilisation d'Internet pour accéder à d'applications informatiques hébergées par une société spécialisée (mode ASP) semble être une solution à privilégier. Ces moyens pourraient être des services complémentaires de ceux offerts par les bourses de fret en offrant des outils de synchronisation et de suivi « de bout en bout » dans le cas du transport multimodal et permettre la gestion du niveau de service (indicateurs de performance).

La mobilisation des pôles de compétitivité intervenant dans le domaine du transport et de la logistique pour développer les concepts de plateformes de collaboration inter-entreprises basées sur des outils informatiques facilitant la gestion des processus inter-entreprises plutôt que les fonctions individuelles de la chaîne logistique permettrait de progresser dans cette direction plus rapidement.

Une vision plus claire des bénéfices de la collaboration inter-entreprises serait de nature à inciter les entreprises de transport à développer des pratiques collaboratives entre elles et avec leurs clients. Des travaux complémentaires portant spécifiquement sur ce point devraient être engagées pour **identifier à l'aide de critères quantifiés (croissance, rentabilité, taux de faillite, etc.) les bénéfices engendrés par différentes formes de collaboration (réseaux de transporteurs, groupements, ...).**

7. Conclusion

La recherche continue de gains de performance et d'une plus grande maîtrise des incertitudes du marché, la compréhension de la structure du tissu industriel et du rôle complémentaire des rapports de concurrence et de coopération, sont autant d'indices de la maturité d'un secteur économique. Les prestataires de la chaîne logistique ont un rôle fondamental dans la vitalité de l'économie en irriguant le réseau des entreprises manufacturières et commerciales et en permettant à leurs clients de développer leur compétitivité.

Dans une économie globalisée, ceci passe nécessairement par la maîtrise simultanée du flux des matières et du flux d'information qui l'accompagne par les prestataires de logistique. Cette maîtrise ne peut se concevoir à son tour, sans des évolutions drastiques des modes de gestion des entreprises de transport afin de mettre l'accent sur la gestion de la qualité de service (conformité, pertinence, compétitivité, agilité, etc.) avant d'élargir l'offre de services et développer de nouveaux standards de performance grâce à des collaborations inter-entreprises approfondies.

La maîtrise des concepts les plus récents en matière de collaboration inter-entreprises permet de répondre aux défis de la concurrence dans un marché globalisé en développant de nouveaux services et de nouveaux standards de performance. Les facteurs de succès sont parfaitement identifiés grâce à l'expérience acquise dans les autres secteurs de l'économie. L'analyse des cas concrets dans la chaîne logistique démontre la validité de la transposition ces principes.

Les transporteurs sont conscients que l'initiative ne peut venir que d'eux-mêmes, mais les organismes institutionnels, et en premier lieu les syndicats professionnels, doivent pleinement jouer leur rôle en apportant leur soutien et leur appui concret aux initiatives individuelles.

La mise en place de collaborations inter-entreprises dans la chaîne logistique est un choix stratégique de transformation de l'entreprise. Elle impose un processus progressif visant à définir, mettre en place et valider, étape par étape, les principaux éléments indispensables pour la réussite : maîtrise des processus internes, déploiement des outils d'information, organisation de la gestion des collaborations. Sur ce dernier point, un élément capital de réussite de la collaboration est la mise en place d'un accord qui précise de façon non ambiguë les obligations réciproques des partenaires, les modes d'évaluation de leurs performances et les règles de répartition des bénéfices qui en découlent.

Le présent guide fournit un référentiel détaillé pour engager une telle démarche. Dans les dossiers détaillés, le lecteur pourra trouver la présentation de plusieurs exemples concrets de succès ainsi qu'un référentiel de la collaboration qui détaille les éléments à traiter à chaque étape de la collaboration ainsi qu'un modèle de convention de services pour la mesure de la qualité de service entre les partenaires.

Il appartient maintenant à tous les acteurs concernés de s'approprier ce guide pour le mettre en œuvre et faire progresser les pratiques du secteur afin de restaurer ou renforcer la compétitivité des entreprises comme quelques entreprises pionnières l'ont déjà fait.

Annexe : Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnalités que nous avons rencontrées et dont l'expérience nous a permis de conduire cette recherche et de préparer ce document.

Comité de pilotage de l'étude ICER		
MELTM	Michel Julien	Directeur de la DRAST
MELTM	Jean-François Janin	Mission des transports intelligents
	Michel Frybourg	Expert
Atos-Origin	Jean-François Perrillat	Directeur du développement
Roure Conseil	Jacques Roure	Consultant
IREPP	Paul Soriano	Directeur
INRETS	Daniel Bollo	Directeur
Sociétés de service informatique		
ADP-GSI	Philippe Galiano	Directeur Business Development
Euriware	Jean-Marie Letourneux	Directeur Général Adjoint
SOPRA	Jacques Vesco	Directeur Outsourcing
Unilog	Christian Manivel	Directeur Général externalisation et alliances stratégiques
Ingénierie simultanée		
PSA	Christian Escoute	
Plastic Omnium		
Renault		
Thales avionics		
Chargeurs		
BP France	Marc Juttet	Responsable Achat Transport
Kraft Jacob Suchard	Bernard Derrien	Responsable Logistique
Sanofi-Synthelabo	Jean-Marc Champart	Directeur transport
Réseaux de transporteurs		
ASTRE	Mr. Gouffet	Secrétaire général
ASTRE	Jean-Claude Pla	Président de ASTRE Commercial
Eurovrac		
Evolutrans	Christian Leleu	Président
FLO	Christian Seillier	Secrétaire Général
Gentleman Déménageur		

Prestataires de transport et de logistique		
Bils-Deroo Transports	Jean-Marie Dubaille	Président
Citernord	Roland Cupial	Directeur de l'exploitation
GT Logistique	Virginie Cotten	Responsable du bureau d'étude
Heppner	Jean Schmidt	Président Directeur Général
Heppner	François Decaudin	Directeur Général International
ID Logistic	Pascal Fleury	Contract manager
IOHEAC	Arnaud Lefas	Responsable technique
Jimenez FVA	Christelle Tausin	Responsable affrètement exploitation
N. Dentressangle	Emmanuel Saminada	Responsable contrat BP
Sengler	Francis Sengler	Président Directeur Général
Transports Barcos	Jean-Claude Barcos	Président Directeur Général
Transports Brangeon	Vincent Brangeon	Président
Transports Buffart	M. Benard	Dirigeant
Transports Depaeuw	Julien Depaeuw	RAD
Transports Lebrun	Matthieu Lebrun	
Transport Marmeth	Arnaud Marmeth	Responsable commercial
Editeurs de logiciel		
Acteos	Hubert de Candé	Directeur Général
DDS Logistics	Jean-Claude Bour	Président du conseil de surveillance
RedPrairie	Jean-Michel Hamard	Directeur France
Sterling Commerce	Eric Daubié	Responsable marketing Europe de l'Ouest
Bourses de fret		
NOLIS	Dominique Nollet	
Teleroute	Alain Vernadat	Southern Europe Area Manager
Opérateurs ferroviaires et de transport combiné		
Hupac	Simone Croci-Torti	Business Manager Rollende Autobahn
Novatrans	Petit	Président
Veolia Transport	Didier Leandri	Chargé du développement ferroviaire

**Ministère de l'équipement, des transports, de
l'aménagement du territoire, du tourisme et de la mer**

**Direction de la recherche et de l'animation
scientifique et technique**



Dossiers détaillés

Guide de la collaboration inter-entreprise

Projet de recherche ICER

Convention n° 05 MT 6012

Date de version : 21/09/06



LISTE DES DOSSIERS

Etudes de cas	3
Impact des TIC sur la collaboration inter-entreprises	37
Modèles de collaboration dans la chaîne logistique	57
Bilan de situation dans les entreprises de TRM	79
Référentiel de collaboration inter-entreprises	114
Modèle de convention de services	148

**Ministère de l'équipement, des transports, de
l'aménagement du territoire, du tourisme et de la mer**

**Direction de la recherche et de l'animation
scientifique et technique**



Dossier 1

Etudes de cas

Projet de recherche ICER

Convention n° 05 MT 6012



Table des Matières

BP France et l'alliance MNS	5
1. Historique de BP France	5
2. Situation préoccupante fin 2001	5
3. Phase de maturation	6
4. Phase opérationnelle	7
5. Conclusion	11
Collaboration européenne chez Heppner	12
1. Les origines	12
2. Le choix de la collaboration internationale	13
3. La collaboration interentreprises, source de croissance	14
4. La question du système d'information	16
5. L'avenir	18
Réseaux de transporteurs	19
1. Introduction	19
2. Tableau comparatif des groupements	21
3. Conclusion	25
Transport combiné	27
1. Introduction	27
2. Organisation des opérateurs de transport combiné	28
3. Modes d'opération	30
4. Faiblesses et atouts du transport combiné	33
5. Conclusion	36

BP France et l'alliance MNS

La nouvelle identité mondiale du groupe BP reflète la nouvelle dimension d'un des premiers groupes énergétiques mondiaux, présent dans les secteurs du pétrole, du gaz et électricité et du solaire. Son sigle représente un vibrant éclat ensoleillé, vert, blanc et jaune. Dénommé Hélios, c'est une représentation des énergies dynamiques - pétrole, gaz et solaire - que le groupe fournit quotidiennement à ses 10 millions de clients à travers le monde. Cette marque BP est synonyme de produits et services de la plus haute qualité. Elle symbolise également nos valeurs fondamentales : performance, innovation, progrès et respect de l'environnement.

C'était ce que méditait le responsable Achat et Transport de BP France au début de l'année 2002 en étudiant les statistiques de l'activité Transports Secondaires, un terme désignant l'activité de transports des carburants sous-traitée à des tiers par opposition aux transports réalisés par la flotte de camions citernes détenue en propre par la compagnie.

1. Historique de BP France

Pour tout automobiliste, la marque verte caractérise la marque BP depuis trois quarts de siècle : en 1920 naît en France la Société Générale des Huiles de Pétrole (SGHP). Les premières pompes à essence apparaissent en 1923. La SGHP devient la Société Française des Pétroles BP (S.F.BP) en 1954. Très vite, la S.F.BP développe ses activités dans tous les secteurs et métiers pétroliers, le raffinage, la pétrochimie, la distribution de carburants et lubrifiants, notamment par l'intermédiaire d'un réseau de stations-service.

Dans les années 80, c'est la modernisation des raffineries et la création de BP Chemicals. Le marketing privilégie plus que jamais la qualité, à la source de nouveaux produits et services. BP France devient la nouvelle raison sociale en 1987; elle privilégie la protection de l'environnement : BP France lance le super sans plomb BP Supergreen, le fioul domestique BP SuperFioul et plusieurs lubrifiants haut de gamme.

Après l'association avec Mobil en 1997, BP France occupe une position renforcée sur le marché. Acteur majeur du secteur des fiouls domestiques et industriels, BP France développe le GPL, énergie propre en plein essor auprès des automobilistes. Air BP fournit plus de 18 % des carburants pour l'aviation et BP Marine est n° 1 du soutage. La raffinerie de Lavéra est une des plus modernes de France et sa capacité d'hydrocraquage en fait un fournisseur majeur de gazole sur le marché intérieur. En 1999, BP France innove encore en lançant BP Diesel Ecology, le seul Diesel aux normes 2005 sur le soufre vendu en stations-service.

En 2001, BP France gère 9 dépôts en propre et environ trois millions et demi de mètres cubes de carburants et lubrifiants sont transportés par la route.

2. Situation préoccupante fin 2001

Le bilan 2001 de l'activité Transports Secondaires était en demi-teinte. Le délai dans la finalisation de la nouvelle réglementation relative au transport d'hydrocarbures avait retardé le renouvellement des flottes des transporteurs partenaires, créant ainsi un manque de camions sur le territoire français. De plus, la pénurie de chauffeurs formés au transport de matières dangereuses s'était amplifiée dans la plupart des régions. Ces deux facteurs, ajoutés à l'augmentation des charges salariales (35 heures, primes

de nuit...) avaient contribué à augmenter de manière significative le coût unitaire des transports routiers de produits pétroliers.

Pour pallier ces augmentations de coût unitaire, BP France avait mis en place plusieurs initiatives :

la généralisation des « livraisons automatiques », un processus d'optimisation des tournées en fonction des jours de la semaine et des heures de la journée avait été mis en place afin de mieux gérer les fins de semaine et les heures de pointe ;

l'extension des horaires de livraison en région parisienne ; les horaires étendus du dépôt de Vitry avaient permis d'augmenter les volumes chargés à partir de ce dépôt et de réduire le temps perdu dans les embouteillages grâce à une plage d'optimisation d'horaires plus large.

Mais ces améliorations ne pouvaient résoudre la difficulté des rapports avec les transporteurs. Soumis à une pression accrue due à l'augmentation des charges et la prise en compte des nouvelles réglementations, les transporteurs cherchaient à minimiser leurs engagements pour réduire leurs coûts. BP France devait faire face à des conflits fréquents dont la résolution consommait beaucoup d'énergie et de temps et contribuait à la dégradation progressive des relations. Dans les opérations, le manque d'information et de réactivité pour la gestion des imprévus (accidents de circulation, embouteillages, indisponibilité des camions citernes) rendait impossible une prise de décision rapide pour replanifier les livraisons et minimiser les impacts sur la disponibilité des carburants dans les stations services.

Par ailleurs, le groupe, fidèle à sa tradition de qualité et de respect de l'environnement, avait lancé un plan ambitieux de réduction du nombre d'accidents de la circulation routière. Ce plan était complété par le lancement en 2002 du programme de certification ISO 14001 des entrepôts gérés par BP, avec un objectif affiché d'obtenir la certification de tous les entrepôts dans le courant de l'année 2003. Les accidents de circulation, s'ils constituent un risque relativement localisé pour l'environnement, sont statistiquement les plus fréquents. Le plan prévoyait la division par deux du nombre d'accidents en quelques années et les Transports Secondaires étaient évidemment partie prenante de cet objectif.

Les premières mesures prises avaient été de promouvoir cette politique « sécurité et environnement » par des actions de sensibilisation et de formation à la sécurité auprès des chauffeurs et des transporteurs partenaires. Un concours « meilleur chauffeur de l'année » avait même été lancé pour la première année au niveau européen.

Dans le contexte existant de relations conflictuelles avec les transporteurs, les objectifs de maîtrise des coûts du transport routier, d'amélioration des performances de la logistique et de réduction des accidents de circulation ne pourraient jamais être atteints. Une autre politique de relation avec les transporteurs était indispensable.

3. Phase de maturation

A partir de ce constat, BP France décide de mettre en place dans le courant de l'année 2002 un ensemble de groupes de travail internes ayant pour mission d'élaborer une nouvelle politique de relation avec les transporteurs. Rapidement, cette réflexion se tourne vers l'élaboration d'un mode de fonctionnement de type « partenariat » car les autres solutions envisagées ne permettent pas de répondre à l'ensemble de critères qui avaient été retenus :

améliorer la qualité de services au sens d'une meilleure ponctualité des livraisons, de la réduction des ruptures de stocks dans les stations services, de la réduction des erreurs de mélange, etc. ;

réaliser des gains financiers pour réduire le coût global de la logistique (y compris le coût de son management) ;

participer de façon efficace et mesurable à la politique de sécurité environnementale du groupe par un mécanisme continu d'amélioration et de renforcement des règles de sécurité.

De plus, afin de réduire les coûts de gestion internes et d'obtenir une visibilité globale du niveau de performance, il convenait d'homogénéiser les processus de gestion des transports quelque soit la zone géographique couverte. Or, aucun transporteur ne disposait des moyens nécessaires pour couvrir l'ensemble du territoire et les quelques 550 stations services de la chaîne BP. Cette situation conduisait donc à proposer aux transporteurs de se regrouper, car travailler avec un groupement de transporteurs était la seule façon pour BP France d'avoir la garantie de disposer des moyens nécessaires pour répondre à ses besoins.

Afin de conforter l'analyse menée en interne, BP France décide de lancer une consultation auprès des transporteurs en définissant un cadre assez large de partenariat et en proposant plusieurs axes de réflexion. Il semblait important que les transporteurs consultés adhèrent à la démarche et prennent eux-mêmes l'initiative des regroupements en fonction de leur culture, de leur vision du projet et de leurs capacités.

BP France ne souhaitait pas s'impliquer dans ces choix et tenait à ce que chaque acteur conserve son domaine de compétence en laissant les groupements qui se présenteraient définir les modalités de leur collaboration pour gérer les transports.

Finalement, deux offres sont présentées par des groupements. Les propositions diffèrent par le type de management du groupement, la cohérence avec les valeurs de BP France, les modalités d'amélioration des performances ou la tarification proposée. Après une période d'analyse et de discussion, BP France décide de ne retenir qu'une seule proposition, celle de Norbert Dentressangle associé à deux autres transporteurs : .Transports Samat et Transports Mertz.

Norbert Dentressangle se présente comme chef de file du groupement. L'alliance présentée offre une bonne couverture de l'ensemble du territoire grâce à la complémentarité géographique des entreprises. Norbert Dentressangle assure une fonction de coordinateur et d'interlocuteur privilégié de l'alliance avec BP France, ce qui facilite les discussions à venir.

Le fonctionnement du groupement est basé sur une répartition des volumes transportés et des zones géographiques gérées par les partenaires en fonction de leurs moyens et de leurs compétences respectives. Une répartition de principe des volumes sert de base à la collaboration.

La mise en place de la collaboration pouvait donc débuter.

4. Phase opérationnelle

La mise en oeuvre du projet de collaboration s'est faite en deux étapes principales :

une étape de mise en place comprenant :

- la définition détaillée des modalités de fonctionnement (entre BP France et l'alliance et au sein de l'alliance)

- le test et la validation « en vraie grandeur » de ces modalités de fonctionnement ;

- en parallèle, la préparation et la négociation du contrat entre BP France et le groupement ;

une étape opérationnelle proprement dite correspondant à l'exécution du contrat.

4.1. Principes de l'alliance MNS

L'objectif de répartition des volumes transportés est fixé en fonction des capacités et des zones couvertes par chaque transporteur selon les proportions suivantes :

Norbert Dentressangle : 45%

Transports Samat : 33%

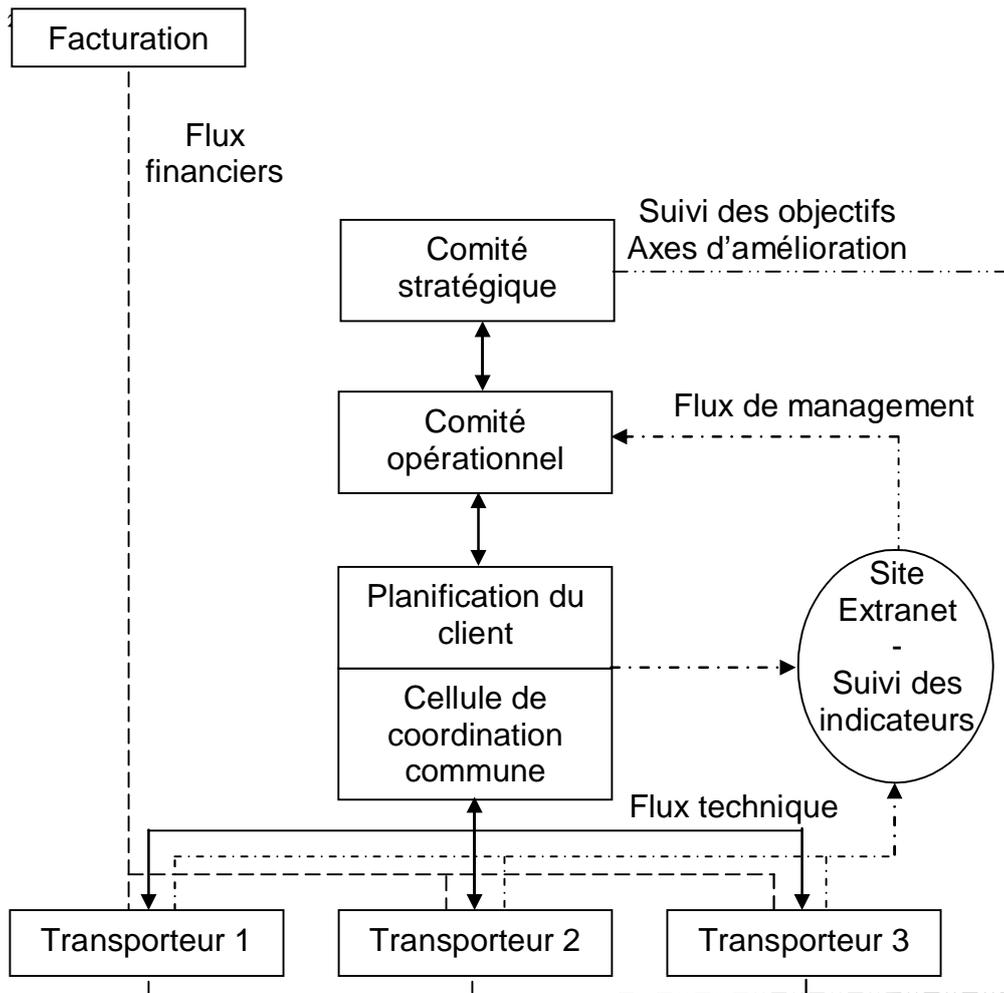
Transport Mertz : 22%

Leur complémentarité géographique leur permet de couvrir le territoire national et de bénéficier de l'exclusivité du contrat avec BP France. Elle permet également de mettre en place un premier niveau de mutualisation des risques (dépannage d'un véhicule, écrêtage des pointes d'activité passagères, etc.) afin de respecter les contraintes de qualité de services du client.

Pour autant, le mode de collaboration choisi respecte totalement la culture d'indépendance des transporteurs. Si le contrat comprend une grille tarifaire commune aux trois transporteurs avec différents niveaux de tarification selon la prestation fournie, chaque entreprise gère directement la facturation de ses prestations vis-à-vis de BP France. La collaboration se limite, en fait, à des aspects opérationnels à travers une coordination entre les entreprises pour la réalisation des prestations et un engagement réciproque d'entraide pour pallier une difficulté temporaire d'un des membres.

Dans le mode d'opération proposé, le bon fonctionnement opérationnel de l'alliance est assurée par une cellule de coordination commune regroupant un représentant de chaque transporteur et localisée chez BP France de façon à assurer des échanges d'information approfondis et continus avec le client. Cette cellule agit donc à deux niveaux : au niveau de coordination du groupement lui-même et au niveau de coordination entre le groupement et son client.

La question de l'indépendance des membres d'un groupement est relativement simple à traiter : il suffit de mettre en place des processus de collaboration adaptés au niveau d'intégration que souhaitent les partenaires. En revanche, la décision de se regrouper doit s'appuyer sur une vision commune de la stratégie des entreprises à moyen terme, puisqu'un groupement se doit d'être construit pour durer : il correspond à un engagement réciproque et vis-à-vis du client à long terme, en intégrant des perspectives d'amélioration continues des performances, et donc, un certain niveau d'échange de savoir faire. La construction d'un groupement d'entreprises impose de se projeter dans l'avenir et d'évaluer la pertinence de l'accord en fonction de la vision stratégique à moyen ou long terme des futurs membres. Une part de ce travail se fait dans la discussion et la négociation des règles de fonctionnement du groupement, mais l'existence de liens personnels entre les responsables ou d'expériences de collaboration antérieures entre les entreprises facilite largement l'émergence de points de vue convergents.



4.2. Gestion des relations entre BP France et l'alliance MNS

Lors de la négociation du contrat, BP France a fait figurer, sous la forme de niveaux de performances à atteindre sur un ensemble d'indicateurs, les trois dimensions essentielles de son activité, de sa stratégie et de son image :

la sécurité des opérations qui est mesurée, par exemple, par le nombre d'accidents (accidents du travail, accidents de la circulation, etc.) ;

la qualité de service, essentiellement au sens de la ponctualité des livraisons ;

la performance économique, sous la forme de ratios tels que le coût du m3 de carburant livré.

Le non respect des objectifs, fixés par BP France après négociation avec l'alliance, conduit à l'application de pénalités. A contrario, le dépassement par l'alliance des objectifs fixés donne lieu à l'octroi de primes. Ces mécanismes constituent un dispositif incitatif puissant de solidarité et d'entraide entre les membres du groupement. Le contrat prévoit, en outre, différents cas de résiliation si l'alliance ne respecte pas les objectifs fixés de façon récurrente.

Pour suivre ces indicateurs avec précision, en continu et sans ambiguïté, BP France a mis en place un site Internet commun spécifique auquel les membres de l'alliance MNS ont accès (Extranet). Les indicateurs sont renseignés au fil de l'eau par les transporteurs et la cellule de coordination. Chaque transporteur utilise son propre

système informatique pour élaborer les mesures relatives à ses prestations et les diffuser vers l'Extranet.

Ce système permet de disposer d'une bonne visibilité de la situation de la collaboration et sert de base pour les discussions au sein des comités de gestion de la collaboration qui ont été institués entre BP France et l'alliance MNS.

La gestion de la collaboration est organisée en trois niveaux, chaque niveau ayant des objectifs et des horizons de gestion différents :

au niveau technique, la cellule de coordination évoquée précédemment et localisée chez BP France constitue la cheville ouvrière de l'organisation ; elle fonctionne en liaison étroite avec les équipes de BP France grâce à la proximité physique des responsables ; elle a pour mission de planifier l'ensemble des opérations et de répercuter rapidement les impacts des incidents éventuels sur les plans en cours d'exécution en fonction de la situation ; en tant que chef de file du groupement, le représentant de Norbert Dentressangle assure le pilotage de cette cellule et l'interface principale avec le client ;

au niveau supérieur, un comité opérationnel réunit mensuellement deux directeurs logistique de BP France et les directeurs d'agence des trois transporteurs de l'alliance ; ce comité a pour mission d'analyser les indicateurs de performance et d'étudier les gisements d'amélioration des opérations dans les trois dimensions clés fixées par le client : coût, ponctualité et sécurité ;

enfin, un comité stratégique se réunit tous les trois mois pour vérifier le bon déroulement global de la collaboration et envisager les évolutions à plus long terme de la collaboration et mettre en place ; il comprend trois directeurs de BP et un directeur pour chaque membre du groupement.

A chaque niveau, les relations sont basées sur la transparence et la communication entre tous les acteurs. Cette liberté de discussion et la possibilité pour tous les acteurs de s'exprimer est apparue importante pour maintenir la cohésion de la collaboration.

4.3. Retour d'expérience

Dans un contexte de complexité croissante des opérations et des régulations, BP France considère que la mise en place de partenariat ou de processus collaboratifs devient de plus en plus nécessaire. Fort de l'expérience acquise avec l'alliance MSN, le chargeur envisage d'élargir ce mode de fonctionnement à l'ensemble des unités du groupe BP en Europe. Cependant plusieurs obstacles restent à franchir, et en premier lieu, des difficultés culturelles internes à BP.

De façon symétrique, BP France constate des difficultés semblables chez ses partenaires de l'alliance. La mise en place de la collaboration visait à améliorer la satisfaction des besoins de BP France. Or, si BP France accueille favorablement toute proposition de l'alliance en ce sens, l'entreprise considère que l'alliance n'est pas suffisamment « pro-active » et que les propositions qui ont été formulées restent trop limitées et manquent un peu d'audace.

Il est vrai que la généralisation de processus de collaboration nécessite un changement de culture et d'état d'esprit des acteurs qui ne peut se conduire que sur le long terme. La forte culture d'indépendance des transporteurs conduit aussi à rendre plus difficile un échange ouvert sur les améliorations possibles de la relation car un tel échange passe nécessairement par le partage de certaines informations jugées confidentielles sur les processus internes de l'entreprise.

Pour les transporteurs, l'expérience semble être plutôt bien appréciée. On en voudra pour preuve que l'alliance a implanté une organisation similaire avec un autre pétrolier.

L'extension de ce type de solution à un autre secteur demanderait, en revanche, la sélection d'autres partenaires pour constituer le groupement.

5. Conclusion

En ce début de 2006, on peut lire dans le « panorama 2005 des activités de BP en France » :

La transparence contractuelle liée au partenariat a permis un partage important d'informations économiques et opérationnelles qui a apporté la majeure partie des résultats attendus :

au plan économique, avec la réalisation des économies prévues,

au plan HSSE, avec les meilleurs résultats jamais obtenus en transport, marquant une amélioration significative dans tous les domaines (accidents, incidents, retours et rupture, mélanges).

Concernant ce dernier point, le taux d'accidents de la route par million de kilomètres parcourus est passé de 1,25 en 2003 à 0,47 en 2005, portant ainsi BP France au-delà de la charte d'engagement signée avec la Direction de la Sécurité Routière signée en 2004.

« Mission accomplie ! » peut se dire le responsable Achat et Transport de BP France.

Collaboration européenne chez Heppner

En 1925, Jean et Nicolas Schmitt achètent l'entreprise "Jules Heppner successeurs" située à Strasbourg. L'essentiel de l'activité porte sur les transports locaux et les déménagements. 80 ans et trois générations plus tard, Jean Schmitt préside aux destinées d'une entreprise de 3 500 personnes, disposant de près de 100 sites à travers la France, générant un chiffre d'affaires de près de 500 millions d'euros et assurant une gamme complète de prestations logistiques à travers l'Europe et même le Monde. Une saga exemplaire mais unique et non reproductible ?... Non mais les résultats d'une stratégie clairvoyante, menée de façon déterminée en s'appuyant sur les points forts de l'entreprise et sur la mise en œuvre de collaborations internationales avec des partenaires partageant les mêmes valeurs et la même vision.

1. Les origines

Lors de son rachat en 1925, l'entreprise « Jules Schmitt successeurs » est spécialisée dans les transports locaux de marchandises et les déménagements. Rapidement, dès le début des années trente, ses dirigeants décident de s'orienter vers le trafic international en bénéficiant de la proximité avec l'Allemagne et de l'accès ainsi offert vers les pays d'Europe de l'Est. Juste après la 2^{ème} guerre mondiale, l'entreprise développe un réseau national pour assurer des opérations de groupage et d'affrètement, puis, le début des années 60 est marqué par le développement des premières lignes routières sous régime TIR entre Paris, Francfort, puis progressivement les principales villes allemandes.

A cette époque, le marché du transport routier de marchandise est en train d'évoluer rapidement. Plusieurs facteurs permettent d'expliquer cette évolution.

Tout d'abord, il y a un facteur technique : la technologie des moyens de transport par voie routière acquiert un niveau de maturité qui permet d'améliorer sensiblement la fiabilité des véhicules et des moteurs. Compte tenu du coût des carburants à cette époque, le transport routier devient capable de concurrencer le transport ferré qui dominait le transport de marchandises depuis la fin du XIX^{ème} siècle (en ayant supplanté le transport par voies navigables). Il devient possible d'assurer dans de bonnes conditions de fiabilité et de régularité des transports de marchandises sur de longues distances à des coûts moindres que la voie ferrée et tout en offrant une souplesse accrue (porte à porte, horaires choisis, etc...).

Le second facteur est d'ordre politique et économique. Le traité de Rome instituant la Communauté Economique Européenne (CEE) a été signé en 1957. La mission de la CEE est de dépasser l'approche sectorielle mise en œuvre dans la CECA (Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier) pour étendre l'intégration à l'ensemble du domaine économique afin de créer un véritable « marché commun ». En pleine phase de reconstruction, l'Europe Occidentale vit une période économique de croissance rapide (le début des « trente glorieuses »). Ces deux événements conduisent à une croissance extrêmement rapide des échanges de marchandises entre les six pays signataires du traité de Rome : la France, l'Allemagne, l'Italie et les trois pays du Benelux : la Belgique, les Pays-Bas et le Luxembourg. Or Heppner, dont le siège est à Strasbourg, se trouve au cœur même des échanges entre les trois zones économiques majeures de l'Europe Occidentale que sont le Benelux, l'Allemagne et la France.

Dès lors la question stratégique qui se pose aux dirigeants de l'époque (la deuxième génération Schmitt est « aux commandes ») est de savoir comment profiter de cette situation « géoéconomique » pour développer l'entreprise.

2. Le choix de la collaboration internationale

Une des éléments clés de la rentabilité du transport de marchandises est la capacité à faire circuler les moyens de transport en optimisant leur chargement et, plus spécifiquement en évitant les retours à vide. Si Heppner avait commencé à déployer en France un réseau d'agences qui permettait d'attirer le fret au départ de la France à destination des pays que le groupe desservait, il lui fallait aussi être capable de collecter le fret dans ces pays à destination de la France, donc de disposer d'une présence forte dans les différents pays desservis. Deux options ont donc été évaluées :

Une option « intégration » qui consistait à mener une vaste politique de croissance externe pour acquérir, dans chaque pays desservi, une entreprise de transport suffisamment bien implantée pour pouvoir garantir le volume de fret « retour » permettant de rentabiliser les opérations internationales ; en fait, il s'agissait de l'option consistant à faire de Heppner un grand groupe de transport intégré couvrant la majeure partie de l'Europe.

Une option « collaboration en réseau » dans laquelle Heppner établissait des partenariats forts dans chacun des pays visés mais sans relation capitalistique : à travers des protocoles de collaboration, les deux entreprises s'engagent à respecter mutuellement des règles d'exploitation techniques, des normes d'échange d'information et des règles de facturation et de paiement afin de mettre en commun des ressources et des moyens, chacune bénéficiant de l'implantation de l'autre dans sa zone d'implantation.

Les avantages et les inconvénients des deux approches ont été soigneusement pesés et évalués en termes à la fois de faisabilité, de risques, de financement (niveau d'investissement et retour sur l'investissement).

Assez rapidement, l'option « intégration » apparut ne pas pouvoir être retenue : pour mettre en œuvre la stratégie rapidement, il fallait un niveau d'investissements tel qu'il aurait fallu faire appel à des fonds extérieurs, ce qui aurait conduit Heppner à perdre son statut d'entreprise familiale et indépendante. D'autre part, les risques d'acquisition d'entreprises étrangères ne devaient pas être sous-estimés :

Risques financiers : il devait être totalement couvert par les fonds propres de l'entreprise, la perte d'indépendance par appel à des investisseurs extérieurs ayant été exclue ;

Risques de management : il fallait s'assurer que Heppner puisse trouver en interne les ressources nécessaires pour assurer le management des entreprises acquises ;

Risques opérationnels : les modes de management et d'opérations mis en place par Heppner dans les entreprises acquises pour assurer l'homogénéité du groupe pouvaient se révéler inadaptées au contexte culturel ou réglementaire du pays et conduire à des difficultés supplémentaires difficilement mesurables en termes d'impact.

L'option « collaboration en réseau » n'était pas non plus dénuée de risques et d'interrogations : comment trouver les partenaires ? comment s'assurer que le partenariat serait suffisamment solide pour en tirer les bénéfices escomptés ? comment développer une image forte et répondre de façon homogène aux besoins des clients ? comment réagir si le partenaire se trouvait en difficulté économique, ou en cas de rachat par un tiers ? etc...

A ce moment là de l'histoire du groupe, on peut considérer, qu'une fois encore, la situation géopolitique de Heppner a joué un rôle considérable dans la décision qui allait être prise. En effet, la proximité avec l'Allemagne (et même le rattachement à l'Allemagne pendant près d'un demi siècle de 1871-1918) a laissé une forte empreinte et une bonne connaissance des modes de management de l'entreprise privée allemande : attachement aux entreprises familiales, culture du consensus pour la prise de décision, pratique courante de la collaboration interentreprises.

L'ensemble de ces éléments de réflexion ont donc conduit Heppner, malgré les critiques formulées par bon nombre de personnes consultées, à retenir la voie stratégique de la collaboration interentreprises. Encore fallait-il mettre en œuvre cette politique de façon efficace pour en tirer les bénéfices escomptés.

3. La collaboration interentreprises, source de croissance

3.1. Choix des partenaires et gestion de la collaboration

Les premières collaborations ont été montées avec des entreprises en Allemagne et en Autriche avec lesquelles Heppner avait déjà engagé des partenariats plus ou moins systématiques. La pratique a permis d'affiner progressivement le profil des entreprises et les modalités de gestion de ces collaborations puisque, aujourd'hui, c'est plus d'une vingtaine d'entreprises qui participent au réseau autour du noyau central constitué par les entreprises initialement présentes.

Les critères retenus pour choisir les partenaires sont basés sur les valeurs fondamentales du groupe Heppner :

Attachement au caractère familial de l'entreprise,

Position de premier rang sur le marché régional ou national concerné,

Qualité des processus opérationnels.

Un critère supplémentaire permet de conserver l'équilibre du partenariat en évitant les doublons, c'est la complémentarité géographique des réseaux des partenaires.

La préparation de la collaboration demande un investissement personnel fort des dirigeants. En effet, il apparaît primordial que les dirigeants des entreprises entretiennent des relations interpersonnelles étroites qui constituent un gage de confiance réciproque pour mettre en place progressivement des collaborations qui impliquent la gestion commune de certains moyens propres et le partage des bénéfices et pour trouver rapidement une solution aux difficultés opérationnelles qui peuvent survenir. Le caractère familial des entreprises permet, en effet, de fonder la collaboration sur ces relations interpersonnelles plutôt que sur l'esprit de système et la recherche d'une rentabilité immédiate. Elle offre ainsi une réactivité plus forte que dans un groupe intégré, chacun réagissant avec sa souplesse intrinsèque en utilisant les moyens mis en commun et en les complétant avec ses propres moyens.

Ces relations interpersonnelles se constituent lors des réunions de travail auxquelles sont systématiquement associées des rencontres informelles permettant de développer les liens d'amitié et de confiance. Le principe a été poussé au point que, souvent, les dirigeants (et leurs familles) ont établi de véritables liens d'amitié conduisant à des invitations des enfants des uns chez les autres pendant les vacances (échanges linguistiques) ou l'invitation de la famille du partenaire à la célébration des grands événements familiaux (mariages, baptêmes, ...).

Ce même principe est étendu à l'ensemble du personnel des entreprises à travers l'organisation en commun de séminaires de coordination ou de formation.

3.2. Modalités de collaboration

Une réunion annuelle entre les directions permet de faire l'analyse de la collaboration passée et de définir les objectifs globaux (volumes, types d'opération, rentabilité, etc.) pour l'année à venir. Des points intermédiaires sont effectués lors de modifications substantielles de la planification annuelle (acquisition ou perte d'un client important).

Le partage des bénéfices résultant de la collaboration est assuré en établissant des comptes de pertes et profits spécifiques pour les opérations gérées en commun. Ceci conduit également à définir des règles d'exploitation et des processus communs s'appuyant sur des normes d'échange des informations.

Pour fluidifier les mouvements à l'intérieur du réseau global, Heppner et ses partenaires ont mis en place une plateforme à Saint Avold en Moselle. Cette plateforme enregistre une quarantaine de départs journaliers permettant le regroupement des flux entre les partenaires.

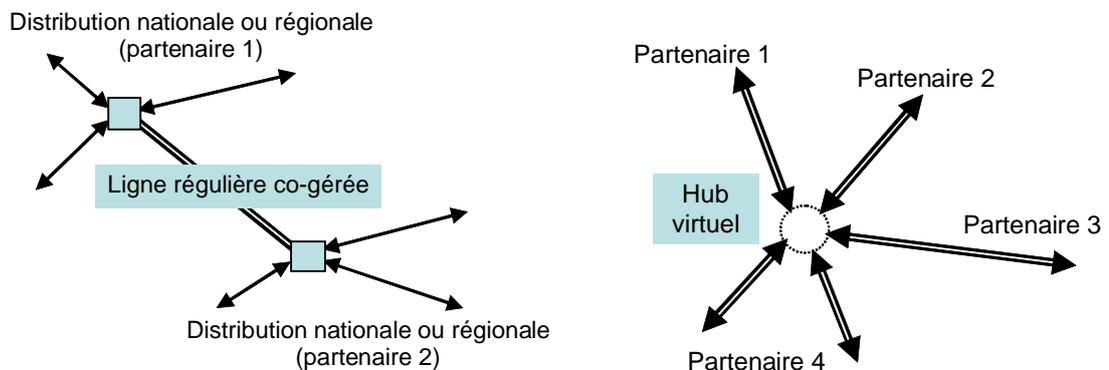
Mais les modalités de collaboration instituées au sein du réseau permettent de mettre en place des processus encore plus évolués tels que :

des lignes régulières cogérées.

Le mécanisme de collaboration s'apparente aux mécanismes de partage de code (« code sharing ») des alliances qui existent dans le transport aérien : les partenaires gèrent en commun les moyens de transport utilisés pour en optimiser le taux de remplissage. Chaque entreprise assure les acheminements en amont ou en aval de la ligne régulière par son propre réseau (c'est-à-dire la distribution nationale ou régionale) pour les deux partenaires.

la constitution « à la demande » de hubs virtuels.

Ce mécanisme est mis en œuvre en l'absence de groupage et de ligne régulière. Il met en œuvre des trains routiers pouvant comporter deux remorques pour des destinations différentes. En fonction des destinations de départ et d'arrivée, les partenaires définissent en commun un point de rencontre (aire de stationnement d'autoroute, parking) où les remorques vont être échangées et attelées aux tracteurs présents en fonction de leurs destinations. Chaque partenaire assure ainsi l'acheminement amont (du point d'enlèvement jusqu'au hub virtuel) du fret qui lui est confié par ses clients et l'acheminement aval (depuis le hub virtuel jusqu'au point de déchargement) du fret de ses partenaires.



Ces processus optimisent le taux d'utilisation des moyens de transport, réduisent les temps de conduite et le nombre de découchés pour les chauffeurs, limitent le kilométrage effectué et enfin, améliorent la qualité de service en accroissant les possibilités d'entraide. Ils exigent des échanges d'information de planification et la

mise en œuvre de règles strictes aussi bien pour la conduite des opérations que pour le partage des gains (et des pertes éventuelles) qui en résultent.

Cette collaboration renforcée permet de bâtir des propositions d'organisation logistique couvrant l'ensemble de l'Europe pour des clients non Européens. Par exemple, Heppner a pu proposer à un client chinois la distribution en Europe de ses produits fabriqués en Chine. La société prend en charge toute la logistique aval pour la zone Europe en intervenant comme organisateur du transport depuis les ports chinois jusqu'à la livraison aux clients partout en Europe.

4. La question du système d'information

4.1. Evolution du contexte opérationnel et du marché

La multiplication des partenariats amène une complexité dans la gestion du réseau si un minimum de standardisation ne se met pas en place. A l'origine, le réseau constitué par Heppner et ses premiers partenaires a été conçu sous la forme d'un ensemble de relations deux à deux. Dans ce contexte, chaque interface entre deux membres du réseau présente ses spécificités en termes de mode de fonctionnement, de normes d'échange des informations, etc. Cette disposition permet de limiter très strictement les impacts de l'accord de collaboration sur l'organisation et les systèmes d'information des partenaires. Cependant, au fur et à mesure que la taille du réseau augmente la multiplicité des interfaces à gérer devient un véritable problème.

Il faut noter aussi que l'environnement concurrentiel dans lequel évoluait Heppner et ses partenaires se transforme brutalement pendant les années 90 :

La stratégie des groupes publics de transport issus des sociétés nationales de chemin de fer (DHL, ABX, SERNAM) contribue à perturber les règles de la concurrence entre les sociétés privées,

La création de grands groupes transnationaux intégrés structure les exigences des clients (notamment en termes de suivi, de gestion en « flux tendus », de dématérialisation des documents, etc...) en banalisant la présentation d'une interface unique et homogène pour l'ensemble de l'opération de transport, depuis la prise de commande jusqu'à la facturation.

Les difficultés internes de gestion du réseau comme les évolutions de l'environnement du marché rendent nécessaire une plus forte intégration des systèmes d'information afin de réduire les coûts d'interface et de communication à l'intérieur du réseau et de présenter une interface unique et homogène au client et ce, quels que soient les membres du réseau qui interviennent dans l'exécution. C'est pourquoi, Heppner et ses partenaires ont décidé, au début des années 2000, de créer une structure commune pour couvrir leurs besoins d'échanges d'information, homogénéiser leurs processus et renforcer le niveau de collaboration.

4.2. Organisation

Les partenaires du réseau ont décidé de mettre en place une structure commune chargée du développement et de l'exploitation d'un portail commun d'information. A travers ce portail, les sociétés appartenant au réseau peuvent échanger les informations nécessaires à la gestion des opérations communes. Ainsi chaque entreprise reste entièrement responsable de ses processus internes mais accepte d'en normaliser les interfaces externes afin de permettre la collaboration.

Pour des raisons légales et fiscales, la structure est implantée en Allemagne Fédérale à Nuremberg. Structure juridique analogue à celle d'un GIE, elle n'a pas de capital

propre. Les coûts de fonctionnement sont répartis sur les partenaires sous la forme d'un montant fixe qui couvre les frais de structure proprement dit et d'un montant variable calculé sur le nombre d'envois gérés à travers le dispositif.

Cette structure est gérée par un comité de pilotage dont le principe de fonctionnement est, là aussi, basé plus sur la recherche du consensus que sur le rapport de force. Il se réunit une fois par an afin de définir et suivre le budget, la rentabilité et l'atteinte des objectifs communs. Il met en place des groupes de travail pour établir les normes communes à toutes les entreprises du réseau. Deux groupes de travail ont ainsi été constitué :

Un groupe de travail « système d'information » chargé de définir les normes relatives aux procédures d'échange d'information à travers le portail ;

Un groupe de travail « Organisation Qualité » qui intervient sur tous les aspects relatifs à la qualité de service, à la sécurité et à la sûreté du transport, etc... et qui suit, mois par mois, les performances de chaque partenaire

Cette structure a la particularité d'accepter la candidature des partenaires des partenaires du réseau initial. L'adhésion se fait par cooptation. Elle est acquise en deux temps : une période probatoire de six mois permet à l'entreprise cooptée d'adapter ses processus et d'interfacer son système d'information au portail de l'alliance. C'est seulement à l'issue de cette période probatoire, si les interfaces et les adaptations sont effectivement réalisées, que l'adhésion est définitivement acquise.

4.3. Moyens

La recherche du consensus entre les partenaires aurait pu sembler de nature à bloquer les discussions. Il n'en a rien été, ce qui prouve que le partage d'une vision et de valeurs communes d'une part, et la définition d'objectifs communs et de règles claires de partage des bénéfices d'autre part, est plus efficace que la définition de processus complexes de management et de prise de décision. La convergence vers un ensemble de règles d'exploitation et d'échange d'information communes a été rapide. Afin de limiter les coûts et les délais de réalisation, le portail a été construit en adaptant un système déjà existant, ce qui a permis de démarrer son exploitation opérationnelle au début de 2006.

Dans la version initiale, il permet l'échange des informations de suivi et de qualité de service et de répondre ainsi aux demandes d'information les plus fondamentales des clients :

bons d'enlèvement et de livraison (avec mise à disposition des clients par Internet),
suivi de l'acheminement et des incidents,
suivi des indicateurs de qualité et de la facturation.

Les travaux de définition et de réalisation se poursuivent pour mettre en place dès 2007 des systèmes d'étiquetage communs qui permettront d'offrir la traçabilité de tous les envois à travers l'ensemble du réseau.

En 2006, une trentaine d'entreprises de transport européennes participent à cette collaboration.

Pour faire face à l'augmentation des vols de marchandise et assurer le transport de marchandises sensibles, le réseau a défini des règles communes pour la sûreté et la sécurité qui concernent, par exemple, la sécurisation des quais de chargement/déchargement, les règles de suivi des marchandises sensibles (l'étude de l'utilisation de RFID est en cours) ou les règles de circulation (parking gardés, interdiction d'arrêt,...). Il assure également des cycles de formation pour les chauffeurs de toutes les entreprises participantes.

5. L'avenir

Heppner est resté un groupe indépendant, toujours dirigé par la même famille depuis sa création. Il offre une gamme complète de services : messagerie, mono colis, affrètement, logistique, expéditions outremer. L'entreprise a acquis, en une trentaine d'année, une taille importante, sans entreprendre une politique de croissance externe qui mette en péril sa structure capitalistique familiale. Il représente aujourd'hui :

Près de 3 500 personnes répartis sur une centaine de sites en France,

37 partenaires internationaux permettant d'offrir un service global sur l'ensemble de l'Europe,

150 000 m² d'entrepôts pour les opérations logistiques,

Environ 500m€ de chiffre d'affaires.

Le groupe Heppner compte aujourd'hui parmi les plus importants organisateurs de transport et de logistique d'entreposage en France. De dimension humaine, il est le seul groupe de transport de cette envergure en France à avoir su préserver, après trois générations, un actionnariat totalement familial.

Cette réussite tient à une politique de collaboration interentreprises conduite depuis près de 35 ans dans toute l'Europe et dans le monde entier. Elle aboutit à la mise en œuvre d'une alliance originale et pragmatique basé sur des valeurs communes et la confiance réciproque des dirigeants, la mise en commun de ressources pour optimiser l'exploitation, la recherche d'une grande agilité et adaptabilité pour répondre aux demandes des clients.

Cette alliance est maintenant cimentée par le financement, le partage et le développement du système d'information, véritable colonne vertébrale des activités opérationnelles.

Avec une offre complète - nationale, européenne et internationale - le Groupe Heppner peut accompagner le développement de ses clients, en apportant des réponses sur-mesure à leurs attentes en matière de transport et de logistique d'entreposage.

Réseaux de transporteurs

1. Introduction

Selon une étude commune menée en 2004 par Unicooptrans et le Laboratoire d'Economie des Transports de l'Université Lyon 2 (LET), on dénombre une centaine de groupements associant des transporteurs en France. Ces organisations regroupent environ un millier d'entreprises petites et moyennes. Un dénombrement plus précis conduit à estimer qu'environ 2% des TPE de transport (0-9 salariés) et 10% des PME de transport (10-100 salariés) sont engagées, sous une forme ou sous une autre, dans une structure coopérative.

Les formes de ces structures coopératives sont très diverses mais peuvent être classées en trois catégories principales :

les groupements d'artisans spécialisés

Le plus souvent limités à une couverture régionale, ils regroupent un nombre restreint d'adhérents (typiquement moins de 20) qui partagent le même métier, notamment dans le transport de vrac (benniers, carburants,...) et le transport léger (moins de 3,5t).

les groupements à couverture nationale

Ces structures ont l'ambition d'aboutir à un maillage national et regroupent de nombreuses entreprises (typiquement une centaine voire plus). Elles peuvent être soit généralistes (tout en recherchant le plus souvent une certaine homogénéité de culture et/ou de métier), soit spécialisées (déménagement, logistique, ...).

les groupements d'achat

Il s'agit de bénéficier de conditions d'achat préférentielles en disposant d'une capacité de négociation basée sur le volume. Ces groupements ne seront pas analysés plus avant puisqu'ils n'ont pas pour objet de développer la collaboration inter-entreprise.

Pour la présente étude, qui ne recherche pas l'exhaustivité mais plutôt l'exemplarité, nous avons retenu cinq groupements :

trois groupements à couverture nationale soit généraliste (ASTRE), soit spécialisé dans le transport par lot (FLO, Evolutrans),

un groupement à couverture nationale spécialisé (Gentleman déménageur),

un groupement d'artisans spécialisés (Eurovrac).

Le présent document compare de façon synthétique les principes de fonctionnement de ces groupements sous cinq aspects :

l'origine du groupement,

le champ de la collaboration,

les règles du jeu (modalités d'adhésion et stratégie de sélection des adhérents),

la structure juridique,

les points spécifiques du fonctionnement de chaque groupement.

Cette étude a été menée par des entretiens avec les présidents ou secrétaires généraux des groupements sélectionnés puis ces entretiens ont été complétés par l'exploitation de la documentation publiée par les groupements (documents commerciaux, sites web, etc.).

Les résultats sont présentés sous la forme d'un tableau afin de permettre la comparaison des différentes modalités retenues par les groupements.

2. Tableau comparatif des groupements

ASTRE	FLO	EVOLUTRANS	EUROVRAC	Gentleman déménageur
<p>1991 : Transports Rivaud recherche des partenaires pour synergie – comment confier du fret excédentaire à des collègues ?</p>	<p>1993 : neuf transporteurs qui se connaissaient décident de s'associer pour échanger des idées, du savoir-faire</p>	<p>1. Origine 2002 : Création par Alain Neils (instigateur de FLO et France Benne) d'un groupement d'achat 2004 : Non satisfaits par le modèle d'affaire du groupement d'achat, les adhérents constituent une SAS et rachètent le nom Evolutrans</p>	<p>vers 2000 : Création par 4 transporteurs Aveyronnais (grand département sans concertation entre les acteurs) 18 adhérents dans le Sud de la France et jusqu'à Chartres</p>	<p>vers 1980 : Création sous la forme d'une coopérative (initiative individuelle) La forme de société actuelle date de 1990 Regroupement d'environ 170 PME spécialisées dans le déménagement comprenant chacune entre 10 et 30 salariés</p>
2. Champ de la collaboration				
<p>Bourse de fret interne hébergée par NOLIS avec objectifs annuels pour chaque adhérent et pénalité financière en cas de non respect des engagements Référencement de fournisseurs (perception d'une commission sur les achats par ASTRE) Echange d'information (réunions par région, congrès annuel des dirigeants, congrès des exploitants, assemblée générale et intranet)</p>	<p>Bourse de fret interne hébergée par NOLIS Groupement d'achat Echange d'information à travers 2/3 réunions des adhérents par région par an et un intranet (forum, documentation)</p>	<p>Bourse de fret interne hébergée par NOLIS Groupement d'achat Echange d'information, convivialité pour permettre l'établissement de coopérations spécifiques entre les adhérents entraide entre les adhérents</p>	<p>Échange de fret entre les adhérents (intranet des adhérents puis excédant sur Teleroute) Référencement de fournisseurs Echange d'information à travers 2 réunions annuelles (problèmes rencontrés, législations, usages,...)</p>	<p>Bourse de fret interne Système d'information sécurisé unifié, seul lien entre les sociétés Assistance aux entreprises (formation, certification, communication) Coopérative d'achat</p>

ASTRE

Respect d'une charte de déontologie : une commission d'éthique est chargée de contrôler le respect de cette charte (1 ou 2 interventions par an)
 Adhésion sur dossier (analyse de la solidité financière, métier) avec droit de veto (mini 5% des votes) motivé des adhérents
 Caution bancaire de chaque adhérent au profit du groupement
 Objectif de couverture géographique sans concurrence interne
 Un métier commun : transport de lot

FLO

Respect d'une charte de déontologie
 Adhésion par demande ou cooptation : vérification de la solidité financière et présentation orale devant le Conseil d'Administration
 Exclusion automatique des adhérents en règlement judiciaire
 Objectif de non recouvrement clients et géographie (une entreprise par département pour respecter une identité régionale forte)

EVOLUTRANS

3. Règles du jeu

Adhésion sur dossier et entretien pour validation
 Objectif d'équilibre et de complémentarité et géographique (une entreprise par département, plusieurs pour les départements présentant un marché important)

EUROVRAC

Adhésion sur demande (dossier)
 Cotisation + droits d'entrée
 Règlement intérieur (pas de concurrence intragroupe, collaboration sur les offres importantes,...)
 Exclusion (déontologie, réunion, moralité)
 L'extension du nombre d'adhérents n'est pas un objectif du groupement

Gentleman déménageur

Adhésion sur dossier et entretien pour validation
 Objectif : complémentarité et équilibre géographique
 Cotisation
 Conseil d'administration renouvelé par région tout les 2 ans

ASTRE

Société Anonyme Coopérative à Capital Variable
Chaque adhérent est actionnaire de la société avec la règle : une entreprise = une voix
Filiale APTE créée en 1995 pour accueillir les filiales des adhérents (respect de la règle une entreprise = une voix) servant également de structure d'évaluation des nouveaux adhérents

FLO

Association Loi 1901 (pas de fond de commerce)
Paiement d'un droit d'entrée puis de cotisations annuelles
l'association favorise la création de structures spécifiques entre ses adhérents pour répondre à des besoins spécifiques (plateforme de groupage de fret par exemple)

EVOLUTRANS**4. Structure juridique**

Société par actions simplifiée à comité de direction

EUROVRAC

Association Loi 1901 (pas de fond de commerce)

Gentleman déménageur

Société par actions simplifiée

ASTRE	FLO	EVOLUTRANS	EUROVRAC	Gentleman déménageur
<p>Approche commerciale commune testée sans succès (création d'une concurrence avec les grands groupes)</p> <p>Approche flexible respectant l'indépendance des adhérents (structure dédiée, filiales entre adhérents pour répondre à un besoin précis)</p> <p>Filiale ASTRE Commercial S.A. regroupant 95% des adhérents ASTRE avec pour mission :</p> <ul style="list-style-type: none"> o développement de l'image du réseau o gestion des appels d'offre o facturation des dossiers hébergés (point d'accès unique pour le client) o diffusion des offres de transport <p>Lancement d'un réseau de distribution de palettes (PALET system) en Europe à travers ASTRE commercial qui détient l'outil informatique et le hub central</p>	<p>Respect de l'indépendance des transporteurs mais facilitation des contacts entre adhérents pour mettre en place des coopérations</p> <p>Aucun moyen commun au niveau du groupement (en dehors de l'intranet)</p> <p>Des « institutionnels » (Etat, Région, ...) peuvent difficilement être moteurs dans la mise en place d'une collaboration – besoin d'un « visionnaire »</p>	<p>5. Points particuliers</p> <p>Lancement d'un produit de distribution de palettes (Evolupal) à travers une SAS spécifique qui détient 5 hubs et sous-traite le transport entre hub à certains associés ; chaque associé distribue dans son département à partir des hubs</p> <p>Etablissement d'une grille tarifaire commune pour les échanges entre associés</p> <p>Aspect financier (centrale d'achat) insuffisant pour pérenniser une collaboration</p> <p>Importance d'être dirigé par un transporteur et non un tiers</p>	<p>Ne cherche pas à faire la course aux adhérents</p> <p>Structure légère et réactive</p> <p>Spécialisé sur les marchés de niches, client fidèle</p> <p>Recherche de la qualité du service pour remporter les appels d'offres</p> <p>Mise en place d'un Intranet entre les adhérents</p>	<p>Pas d'indicateur unifié au sein du groupement</p> <p>Moyen de communication des transporteurs : téléphone mobile</p> <p>Investissement nécessaire en publicité, peu de contrainte</p> <p>Partenariat privilégié avec Demecco et Déménageur Breton</p> <p>Travail avec la SNC pour les 2 entités (utilisation sur 50/50 des flux), pas d'expansion ferroviaire prévue</p>

3. Conclusion

3.1. Une démarche progressive

Le développement de groupements d'entreprise pour faciliter la collaboration entre transporteurs est un phénomène qui se développe progressivement. Dans tous les cas étudiés, l'initiative vient d'un individu ou d'un petit groupe de transporteurs qui décide de réunir autour de lui des entreprises de culture et de métier semblables.

Dans tous les groupements, la dimension de « communauté d'intérêt », c'est-à-dire un lieu d'échange d'information entre des individus partageant un certain nombre de points communs apparaît comme un caractère déterminant du choix de s'associer. Pour Evolutrans, c'est même cette dimension qui a justifié l'évolution du groupement d'une simple centrale d'achat vers un réseau. Le groupement peut donc apparaître à cet égard comme une réponse à l'isolement dans lequel évolue la plupart des entrepreneurs de transport et au souhait de pouvoir échanger des informations sur leur métier, voire leur savoir faire, afin de conforter leurs idées en les confrontant à celles de leurs confrères.

Le souci de l'homogénéité du groupement et le respect du fort esprit d'indépendance des entrepreneurs, conduisent à mettre en place des modalités d'adhésion strictes à travers un examen minutieux des candidatures qui comprend a minima, la remise d'un dossier analysé sous deux angles différents :

cohérence du métier et de la culture du candidat avec ceux des autres entreprises du groupement,
santé financière du candidat.

Dans certains cas, l'analyse du dossier est complétée par la présentation de l'entreprise candidate et de ses motivations devant une commission chargée de porter un jugement sur le bien fondé de l'adhésion ; cette procédure est même renforcée, dans le cas de ASTRE, par un droit de veto si ce veto est prononcé par au moins 5% des membres et dûment motivé. De façon symétrique, certains groupements ont mis en place des clauses d'exclusion automatique dès que l'adhérent ne présente plus les garanties financières requises (mise en liquidation).

Plus généralement, les modalités de fonctionnement des groupements sont définies de façon à contourner les freins à la collaboration que nous avons identifiés par ailleurs au cours de l'étude : crainte de perte d'indépendance de l'entrepreneur ou de perte de contrôle des moyens de « production ».

Les groupements procèdent donc de façon progressive, d'abord par la mise en place de mécanismes relativement peu contraignants mais qui permettent des bénéfices individuels rapides (notamment par les mécanismes d'échange de fret pour réduire les retours à vide ou les mécanismes de groupement des achats). A partir de là et grâce à la confiance qui naît entre les acteurs au fil du temps, des modalités de collaboration plus approfondies peuvent se mettre en place, le plus souvent sous la forme de collaborations renforcées basées sur le volontariat à travers des structures dédiées suscitées par le groupement. Ces collaborations renforcées ciblent la gestion commune de moyens (plateformes de groupage de fret, entrepôts) ou la mise en place de processus communs (gestion des palettes) permettent d'étendre les bénéfices de la collaboration.

Un groupement tel qu'Eurovrac a choisi une stratégie de niche (breniers) avec une couverture régionale qui conduit à une limitation du nombre d'adhérents au réseau. Les réseaux ayant vocation à atteindre une couverture nationale ont tous fait le choix

d'une croissance relativement rapide de la couverture géographique, peut être au détriment de l'approfondissement de la collaboration et de la mise en œuvre de processus plus imbriqués entre les adhérents.

3.2. Bénéfices

Il est difficile d'évaluer précisément quels sont les bénéfices de l'adhésion d'un transporteur à un réseau, car les effets induits sont multiples. Il existe des gains financiers immédiats qui résultent d'une meilleure utilisation des moyens de transport (réduction des retours à vide) et de la possibilité de négocier de meilleurs prix auprès des fournisseurs à travers des groupements d'achat.

Mais il existe aussi un ensemble de bénéfices indirects, non immédiatement quantifiables :

mise en œuvre de processus d'optimisation qu'aucun des adhérents au groupement n'aurait pu mettre en place isolément (réseau de palettes, plateforme de groupage, etc.),

possibilité de trouver des partenaires de confiance pour répondre à des consultations dépassant les capacités d'un seul transporteur ;

entraide mutuelle en cas de retard ou d'incident (parking protégé, dépannage, etc.).

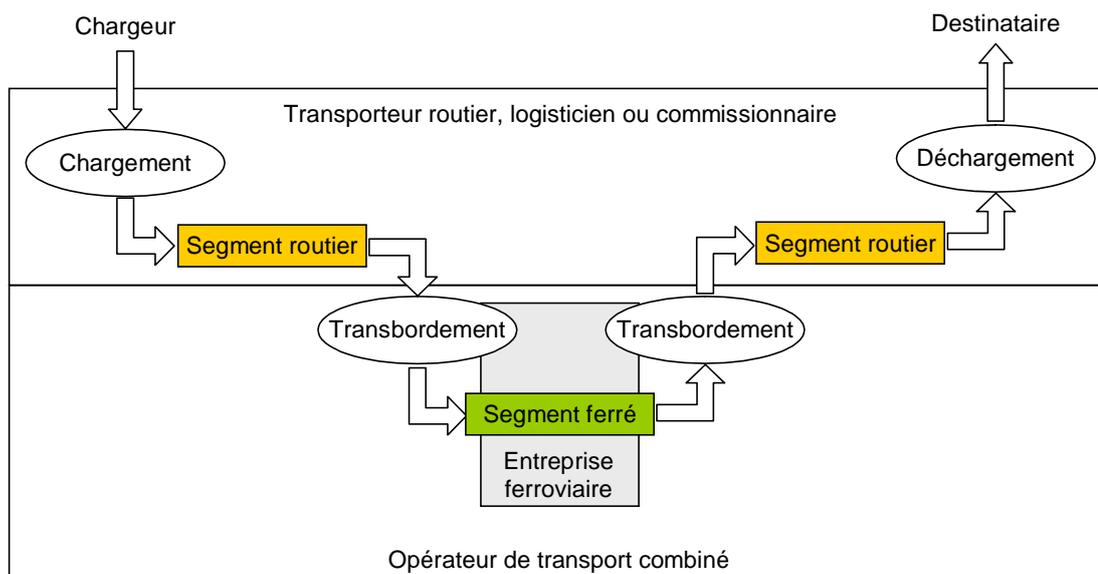
Les statistiques du taux de mise en liquidation des entreprises de transport routier de marchandises montrent nettement que ces différents effets se combinent pour pérenniser les entreprises appartenant à un groupement en renforçant leur situation financière.

Transport combiné

1. Introduction

Le transport combiné est un transport intermodal qui consiste à acheminer de porte à porte, des marchandises dans une caisse mobile, une semi-remorque ou un camion, en empruntant successivement la route et le rail, sans manutention de la marchandise elle-même.

Les opérateurs de transport combiné exploitent les plateformes (chantiers de transbordement) où ont lieu les opérations de chargement et de déchargement des attelages routiers (camions, tracteurs+remorques) ou des unités de transport intermodal (caisse mobile, semi-remorque, conteneur, etc. de dimensions normalisées pour permettre leur transport sur un wagon), et sous-traient auprès d'opérateurs ferroviaires l'acheminement, c'est-à-dire l'ensemble des opérations permettant d'amener les trains de la plateforme de départ jusqu'à la plateforme d'arrivée. On peut noter que lorsque le transport combiné est organisé au départ (ou à l'arrivée) d'un port, le segment routier correspondant peut être absent.



Le transport combiné est utilisé pour satisfaire des besoins différents :

sur de longues distances, il s'agit principalement de transports en saut de nuit (c'est-à-dire de trains réguliers directs qui partent le soir pour arriver le lendemain matin à destination) permettant d'utiliser les itinéraires ferroviaires laissés libres par le faible trafic de voyageurs pendant la nuit ;

sur de courtes distances, il s'agit de franchir, en général en quelques heures, un obstacle, le plus souvent naturel, qu'il est difficile, peu rentable voire impossible de franchir par voie routière (massif montagneux, Manche, etc.).

Il peut avoir lieu selon deux modes :

en mode accompagné : le train assure simultanément le transport des attelages routiers et des chauffeurs (technique de transport combiné désignée par le terme de route roulante) ;

en mode non accompagné : seules les unités de transport intermodal (UTI) sont transportées entre la plateforme de départ et la plateforme d'arrivée ; des chauffeurs et des véhicules (tracteurs, châssis) différents assurent l'acheminement routier des UTI à chaque extrémité du segment ferroviaire technique dénommé par la suite train d'axe).

Par le nombre et la variété des acteurs devant intervenir dans la chaîne de transport, le transport combiné exige une collaboration interentreprises à plusieurs niveaux :

entre transporteurs routiers et opérateurs de transport combiné d'une part,

entre opérateurs de transport combiné et entreprises ferroviaires d'autre part.

L'analyse de ces modes de collaboration s'appuie sur deux cas concrets : Hupac, opérateur de transport combiné qui opère à partir de la Suisse sur l'ensemble de l'Europe, et Novatrans qui opère en France, et, à travers des partenariats, dans les pays limitrophes (Belgique, Allemagne, Italie, Espagne).

2. Organisation des opérateurs de transport combiné

La société Novatrans a été créée dans les années 50. Dès l'origine, la société rassemblait, à travers son actionnariat, la SNCF et des transporteurs selon un équilibre qui n'a pratiquement pas varié depuis : la SNCF détient environ 40% de la société. Le reste du capital est partagé entre plusieurs transporteurs et commissionnaires, cette fragmentation limitant leur pouvoir d'influence sur la compagnie.

L'objectif de Novatrans était de développer la technologie du transport combiné rail-route plus que son développement commercial. Le recours au transport combiné était envisagé comme un palliatif au manque de fiabilité des véhicules de transport routiers, et non pas comme une offre commerciale concurrente de la route qui ne représentait, à cette époque, que 30% du transport de marchandises.

Aujourd'hui, l'offre commerciale de Novatrans est uniquement une offre de transport en saut de nuit (trains d'axe), en propre pour le trafic domestique et en partenariat avec d'autres opérateurs de transport combiné (TRW, Kombiverkehr, CEMAT, etc.) pour les liaisons internationales vers les pays européens voisins (Benelux, Allemagne, Italie et Espagne). La carte du réseau de Novatrans montre la prédominance forte des axes Nord-Sud et l'absence de liaisons Est-Ouest. Elle montre également la faible connectivité du réseau de transport combiné français avec le reste de l'Europe, les flux les plus importants passant par l'Allemagne et la Suisse.



Au contraire, la création de Hupac en Suisse par les Chemins de Fer Fédéraux et des transporteurs privés (Danzas, Bertschi, ..) en 1967 avait pour objectif de développer une offre commerciale capable de concurrencer la route en apportant les avantages du transport combiné – respect de l’environnement, amélioration de la sécurité des transports, désengorgement du réseau routier – et en profitant de la présence d’une source abondante d’énergie renouvelable d’origine hydraulique pour proposer des services compétitifs en termes de prix. La CFF ne détient que 28% du capital, le reste étant détenu par les transporteurs clients de Hupac, et le capital reste ouvert dans la mesure où tout client important de Hupac peut entrer dans le capital.

L’offre de services élaborée par Hupac comprend deux segments :

le transport en mode accompagné (type route roulante), est considéré uniquement comme une offre d’appel pour attirer de nouveaux clients vers le transport combiné et non comme une offre commerciale autonome ; Hupac opère 6 trains quotidiens entre l’Italie et l’Allemagne, sur les lignes Milan - Singen, Milan – Bâle et Lugano - Freiburg am Brisgau ;

le transport en mode non accompagné (type trains d’axe) constitue la majeure partie de l’activité de l’opérateur avec 76 trains quotidiens couvrant de nombreuses destinations dans les pays d’Europe du Nord (Suède, Benelux, Allemagne, Pologne, Autriche), la Suisse et l’Italie.

L'offre route roulante permet aux transporteurs routiers (notamment les PME et TPE) de se familiariser avec le transport combiné. En effet, elle permet de réaliser des transports combinés sans modifier sensiblement les modalités d'exécution pour le transporteur. En revanche, dans le transport par UTI (train d'axe), le transporteur responsable de l'acheminement de porte à porte, doit organiser les segments routiers en amont et en aval du segment ferroviaire. Cela ne pose pas de difficultés pour les grands transporteurs qui disposent de plusieurs agences, dont certaines proches des deux extrémités du segment ferroviaire. En revanche, pour de petits transporteurs locaux, ce mode de transport combiné impose de s'associer avec un partenaire afin de réaliser le transport routier à l'une des extrémités du segment ferroviaire et de gérer les UTI échangées. Hupac intervient pour apporter une assistance à ces petits transporteurs dans la recherche de partenaires. Grâce à cette stratégie de conquête du marché par l'offre route roulante, Hupac a réussi à faire venir vers le transport combiné des TPE du transport routier.

Cette situation diffère fondamentalement de celle de Novatrans, dont la clientèle est constituée uniquement de grands transporteurs et de spécialistes du transport combiné. Novatrans n'a pas su mettre en place en France les mécanismes commerciaux incitatifs qui permettent d'attirer une clientèle nouvelle et plus nombreuse (notamment de PME/TPE du transport routier) vers le transport combiné.

3. Modes d'opération

3.1. Réalisation des services de transport combiné

Les modes d'opération de Hupac et de Novatrans sont largement similaires au plan des principes de fonctionnement mais diffèrent radicalement dans la logique d'investissement et d'approche du marché.

Dans les deux cas, ce sont les entreprises ferroviaires qui assurent le déplacement ferroviaire, c'est-à-dire le service consistant à organiser et réaliser la totalité de l'acheminement des trains entre le point de départ et le point d'arrivée. Les trains sont à horaire fixe, le déplacement ferroviaire de trains entiers étant acheté auprès des entreprises ferroviaires. Les opérateurs de transport combiné assurent la commercialisation des emplacements disponibles sur les trains et l'exploitation des chantiers de transbordement.

La planification doit se faire à long terme puisqu'il faut 3 à 6 mois pour obtenir un nouveau sillon (itinéraire et cadencement d'un train selon des créneaux horaires et des vitesses donnés) ou modifier un sillon existant. La SNCF propose une offre « train spot » permettant théoriquement de prévoir des trains supplémentaires à la demande en cas de hausse du trafic, mais cette offre ne comporte aucune garantie de qualité de services, ce qui la rend totalement inadaptée aux besoins du transport combiné. Du fait des lourdeurs de la gestion du transport ferroviaire en France, le transport combiné manque de la flexibilité dont jouit le transport routier.

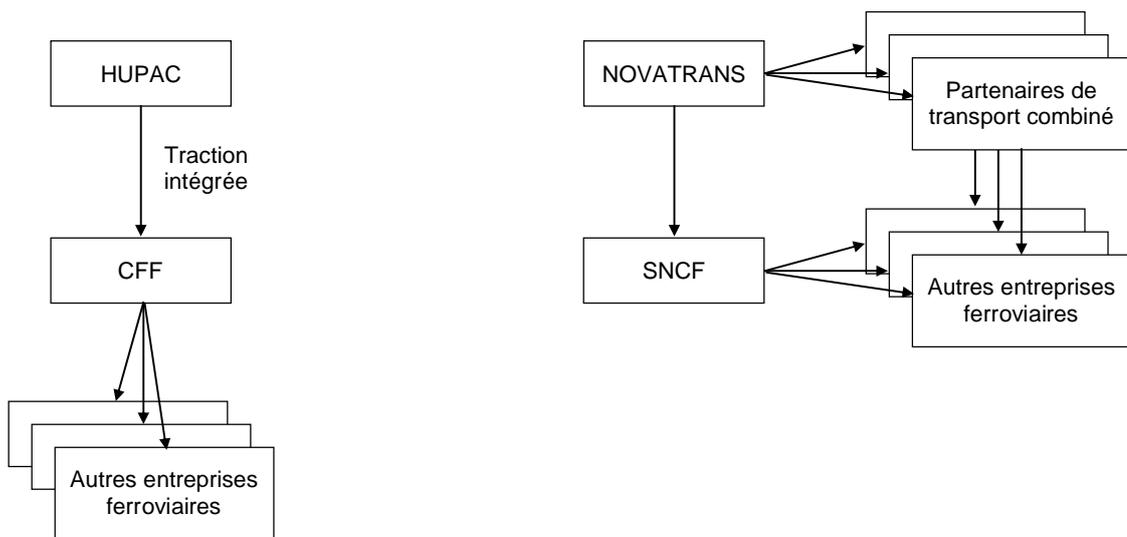
Les deux opérateurs possèdent leurs propres wagons. Hupac détient une flotte d'environ 4 000 wagons et loue environ 5 à 10% de wagons supplémentaires pour assurer le service. L'entretien est assuré grâce à des contrats de maintenance avec les entreprises ferroviaires. Novatrans dispose d'une flotte de 1 400 wagons : l'opérateur a mis en place son propre atelier de maintenance à Noisy-le-Sec ; cette solution se justifie par le fait que le réseau de Novatrans est très concentré sur le territoire français, contrairement au réseau Hupac qui couvre une grande partie de l'Europe.

Pour l'exploitation des chantiers de transbordement, Hupac s'est doté des moyens nécessaires pour assurer l'ensemble des opérations de desserte terminale et de

manœuvre en louant, auprès des différentes entreprises ferroviaires avec lesquelles Hupac opère, des locomotives de manœuvre et quelques locomotives de ligne. En revanche, Novatrans reste tributaire de la SNCF pour la desserte terminale et le « dernier kilomètre ».

Compte tenu de l'extension de son réseau, Hupac doit travailler avec de nombreuses entreprises ferroviaires dans les différents pays traversés. Cette situation conduit à gérer des interfaces à chaque passage de frontière entre entreprises ferroviaires, d'où des coûts de gestion accrus et des difficultés de gestion de la qualité de service. C'est pourquoi Hupac a mis en place, à partir de 2004, le concept de traction intégrée. Dans ce concept, une seule entreprise ferroviaire est responsable « de bout en bout » du déplacement ferroviaire et s'engage sur la qualité de service en supportant une pénalisation des retards et des défauts de qualité. Hupac a pu mettre en concurrence les différentes entreprises ferroviaires grâce à la libéralisation du marché du transport ferroviaire en Europe afin d'obtenir le meilleur prix pour la prestation. Depuis 2004, un contrat de service entre Hupac et CFF régit les relations entre les deux entreprises pour toutes les opérations de déplacement ferroviaire en Europe. CFF intervient comme partenaire unique de Hupac et répercute les obligations contractées avec Hupac auprès des autres entreprises ferroviaires impliquées.

Novatrans a choisi de gérer ses liaisons internationales à travers des partenariats avec d'autres opérateurs de transport combiné, chaque opérateur étant responsable des relations avec les entreprises ferroviaires locales, ce qui multiplie les interfaces.



3.2. Relation client

Les opérateurs de transport combiné européens exploitent en commun un système informatique de réservation et de suivi des transports désigné par CESAR (Cooperative European System for Advanced Information Redistribution : système collaboratif européen de redistribution des informations). Une société commune créée en 2004, dont le siège est à Bruxelles assure l'exploitation de ce système.

CESAR est le résultat de deux projets de recherche poussés par l'Union Européenne et l'office fédéral de l'éducation et de la science en Suisse. Mené initialement par un groupement d'opérateurs (Hupac, Kombiverkehr et CEMAT auxquels Novatrans s'est joint ultérieurement). Les opérateurs ont considéré CESAR comme un outil stratégique majeur pour faciliter la collaboration interentreprises en améliorant les relations avec leurs clients afin d'attirer plus de trafic et de rendre plus efficace le transport de

marchandise en europe. Le projet a permis de développer des normes européennes pour les échanges d'information entre les entreprises clientes et les opérateurs de transport combiné. Grâce à la structure informatique décentralisée de CESAR, chaque opérateur continue d'utiliser son propre système informatique, ce qui permet de préserver les spécificités ou les besoins propres à chaque pays, mais les systèmes informatiques sont rendus interopérables : en quelque sorte, les clients traitent avec un opérateur virtuel unique toute opération de transport combiné en Europe.

Un client d'un des opérateurs partenaires de CESAR, disposant de droits d'accès appropriés au système qui est sécurisé, peut consulter les horaires et faire des réservations sur n'importe laquelle des liaisons desservies, quelque soit l'opérateur de transport combiné qui assure cette desserte (de façon analogue à un système de réservation pour le trafic international de voyageur).

Lorsqu'un train est complet (tous les emplacements ont été achetés), les opérateurs mettent en place des mécanismes de liste d'attente. Si une place n'est pas occupée avant la HLR définie pour chaque train (heure limite d'acceptation par l'opérateur de la remise par un client d'une UTI au départ d'un chantier, pour un train donné), la place est attribuée en priorité au premier arrivé sur le chantier en liste d'attente.

Ensuite, pendant les acheminements, CESAR permet de consulter les informations de suivi des expéditions (composition des lots, localisation, etc.). En cas de retard d'un acheminement, des alertes sont diffusées aux clients concernés par email ou par fax. A partir de ce moment là, CESAR permet d'avoir accès non seulement à des informations sur l'endroit où se trouvent les envois, mais également des indications sur les mesures prises par les opérateurs pour minimiser les impacts sur le niveau de service. Le système facilite ainsi la planification des opérations par les clients et la réorganisation de la chaîne complète en cas d'incident. Un opérateur comme Hupac bénéficie, à travers ces outils, d'une excellente image de qualité de services qui lui permet de fidéliser ses clients : 90% des clients sont des clients réguliers, y compris parmi les très petites entreprises de transport.

Cependant, CESAR ne supprime pas les outils traditionnels de communication entre les clients et les opérateurs. Ainsi, pour Hupac, 50% des réservations sont faites par téléphone (avec confirmation écrite dans 35% des cas) et 25% par fax. En fait, un gros tiers des réservations (35%) utilisent les systèmes informatiques.

Pour assurer le suivi des acheminements, Novatrans a interfacé ses systèmes informatiques avec ceux de la SNCF de façon à recevoir automatiquement les informations de marche des trains à partir des données traitées dans les grands postes d'aiguillage du réseau de RFF. La mise à jour se fait donc sans aucune intervention manuelle de l'opérateur. En revanche, la multiplicité des entreprises ferroviaires et des standards de signalisation en Europe a contraint Hupac à mettre en place un système de suivi par téléphone.

Il est remarquable de noter que, pour les opérateurs de transport combiné européens, la mise en place d'outils informatiques permettant l'échange d'information avec leurs clients, depuis la prise de commande jusqu'au suivi de l'exécution du service, a constitué un élément important de leur stratégie de croissance et de conquête du marché.

4. Faiblesses et atouts du transport combiné

4.1. Flexibilité

Le transport combiné – comme tout transport ferroviaire – se situe dans une problématique de massification du transport. Sa rentabilité dépend directement du taux de remplissage des trains. Il en résulte deux contraintes principales :

le nombre de liaisons quotidiennes entre deux destinations (en faisant abstraction du problème de la disponibilité des sillons) est nécessairement limité et impose le respect d'horaires stricts de la part des clients ; ce respect des horaires se répercute sur toute la chaîne en amont du segment ferroviaire jusqu'au niveau de l'expéditeur ;

la mise en place d'une nouvelle liaison se faisant par train entier, il y a un fort effet de seuil à franchir avant d'atteindre la rentabilité du service ; Novatrans estime qu'il faut entre un et deux ans pour atteindre le seuil de rentabilité.

Par ailleurs, les opérateurs de transport combiné sont tributaires des entreprises ferroviaires, notamment en termes de coûts et en termes de qualité de service, et des sociétés gestionnaires de l'infrastructure ferroviaire en termes de capacité de transport (disponibilité des sillons, gabarit). La lourdeur administrative de ces organisations, tant pour des raisons historiques que pour des raisons techniques et financières (poids et rentabilisation des investissements d'infrastructure), limitent les capacités d'adaptation de l'offre de transport combiné aux besoins instantanés du marché.

Le transport combiné est limité en France à quelques grands transporteurs routiers et des opérateurs spécialisés. Les PME/TPE en sont complètement absente à de rares exceptions près, liées à des relations personnelles entre leur dirigeant et les responsables de Novatrans. Seuls les réseaux de déménageurs (Demeco, Gentlemen déménageurs, ...) font régulièrement appel à ce type de transport, dans la cadre d'accord de partenariat avec la CNC/Naviland. Les réseaux généralistes (Astre, Flo) sont notoirement absents.

4.2. Complexité et coûts

La mise en œuvre du transport combiné est un processus complexe qui nécessite des opérations de manutention multiples le long de la chaîne et la mise en œuvre d'infrastructures et de moyens dédiés (chantiers de transbordement et moyens de levage). En termes de compétitivité du prix du transport combiné par rapport à un transport monomodal par la route, le transport combiné ne se justifie que si le coût de transport sur le segment ferroviaire est suffisamment bas pour compenser le coût supplémentaire de manutention lié à l'existence de deux ruptures de charge sur la chaîne. On retrouve ici la problématique de massification dans le transport ferroviaire.

L'absence de compétition sur le marché du transport de marchandise par voie ferrée a retardé la perception, par les entreprises ferroviaires, des contraintes du marché. La recherche de gain de productivité, la prise en compte des règles de l'économie de marché (alignement des tarifs de transport sur les prix du marché) et le respect strict des engagements de qualité de service (ponctualité) tardent à se mettre en place.

Pourtant, le transport combiné peut présenter des arguments très convaincants vis-à-vis des transporteurs routiers. Hupac cite l'exemple d'un transport annuel de 100 000 tonnes de marchandises entre Rotterdam et Milan dans les deux sens. En utilisant des remorques de 25t de charge utile, il faut prévoir 18 voyages quotidiens dans les deux sens, ce qui va nécessiter une flotte de 36 véhicules longue distance et une équipe de 40 chauffeurs. En mode combiné, seuls les trajets entre les points d'enlèvements et de livraison et les terminaux de transport combiné sont réalisés par voie routière. Le

volume de ressource nécessaire pour le transporteur routier est divisé par 2 (9 véhicules courte distance et 10 chauffeurs respectivement au départ et à l'arrivée). Outre les bénéfices généraux classiquement avancés, il y a donc des bénéfices immédiats pour les transporteurs routiers :

réduction des coûts de personnel : non seulement il y a moins de chauffeurs mais le temps « improductif » (temps de repos, chargement/déchargement) est réduit ;

réduction des coûts d'investissement : il y a moins de camions en service et l'utilisation sur des distances courtes permet une utilisation plus longue des véhicules ;

amélioration de la sécurité : les risques de vol pendant les stationnements d'accident routier sur les longues distances sont supprimés.

En France, l'augmentation de 20% des tarifs du déplacement ferroviaire en trois ans et le faible niveau de qualité de services de la SNCF sont des freins majeurs. Ce sont les raisons qui ont conduit Hupac à abandonner une liaison Bâle-Perpignan après une courte période expérimentale et à construire leur réseau en contournant le territoire français.

4.3. Attractivité

L'approche essentiellement technologique adoptée en France pour développer le transport combiné n'a pas permis de résoudre la question de la stratégie de pénétration du marché pour ce type de transport. Tout se passe comme si l'attractivité du transport combiné était considérée comme acquise, ce qui n'est jamais le cas pour une offre de service dans une économie de marché.

Ceci est d'autant plus vrai que la mise en œuvre d'un transport combiné exige une bonne coordination des activités (pour le respect des horaires notamment) et l'organisation de la prise en charge des expéditions aux deux extrémités du segment ferroviaire. Un effort d'accompagnement des clients potentiels, ciblé sur les processus à mettre en œuvre, est donc nécessaire pour les amener vers le transport combiné.

Sur ce point, l'approche pragmatique « orientée client » d'un opérateur comme Hupac peut être un exemple à méditer. Elle s'articule autour de principes simples de management des entreprises :

une stratégie de conquête du marché clairement exprimée : attirer de nouveaux clients par l'offre route roulante puis les faire passer au transport non accompagné (ce qui se fait avec succès dans un délai de deux à trois ans) :

une stratégie économique simple et sans préjugé : la prise en compte des caractéristiques des technologies de transport combiné et des gabarits de l'infrastructure ferroviaire sur les itinéraires comme contraintes a priori du service (limitation à 3m80 de la hauteur hors tout des camions) ; l'idée sous-jacente est que l'adaptation progressive du parc de véhicules aux contraintes du service se fera à mesure que le transport combiné démontre son efficacité et sa pertinence et attire une clientèle plus nombreuse ; cette approche découle d'une logique économique triviale : plutôt que de viser le maintien des caractéristiques du parc de véhicules existant (durée d'amortissement de quelques années), il s'agit d'éviter – ou au moins de réduire – le coût et les délais de la réalisation d'infrastructures lourdes (mise au gabarit des itinéraires, investissements amortissables sur 25 ans ou plus) ;

une stratégie de satisfaction des clients : la politique de communication avec les clients et d'information s'appuie sur le système d'information CESAR mais est complétée par le souci de faciliter l'accès du client au transport combiné à travers des actions spécifiques telles que la remise d'un guide de collaboration à tout nouveau client, ou la visite approfondie des chantiers de transbordement pour en comprendre le fonctionnement et les contraintes ; il s'agit d'une véritable stratégie

de « customer care » (prendre soin du client) dont le rôle clé dans le succès d'une industrie de services est maintenant clairement établi ;

une stratégie de responsabilisation de son fournisseur principal (CFF) : la mise en place du concept de traction intégrée permet de proposer un service de qualité au moindre coût grâce à la mise en concurrence des entreprises ferroviaires ; ce point n'a pu être acquis que par la prédominance des clients transporteurs dans le tour de table de Hupac, CFF ne disposant pas d'une minorité de blocage contrairement à la SNCF dans Novatrans.

4.4. Politiques des transports

Le transport combiné bénéficie d'une image très favorable auprès des citoyens et des responsables politiques en Europe, à cause de ses caractéristiques au plan de la protection de l'environnement, de la sécurité des transports et de la décongestion des grands axes routiers. Il fait partie intégrante des politiques de développement durable préconisées par les experts.

Ceci a conduit tous les pays européens à subventionner de façon importante le transport combiné. Cependant, les politiques nationales divergent de façon notable : en France, les subventions au transport combiné ont été divisées par 6 depuis 1999, pour ne représenter, en 2006, qu'à peine la moitié du montant des subventions accordées par un pays comme la Belgique.

Plusieurs éléments caractérisent une politique de soutien du transport combiné.

Le premier élément est le choix du mode d'attribution des subventions. Jusqu'à présent, ces subventions ont été accordées « à la pince », c'est-à-dire en fonction du nombre d'UTI transportées de façon indifférenciée. Une politique plus ciblée est en train de se mettre en place au niveau Européen. Elle devrait tenir compte des spécificités du transport combiné liées au manque de flexibilité en favorisant la création de liaisons nouvelles (en compensant le manque de rentabilité inhérent à toute nouvelle liaison pendant les premières années d'exploitation) et les solutions permettant le franchissement d'obstacles (désengorgement du réseau routier et préservation de l'environnement).

Le deuxième élément est le choix des propositions de transport combiné qui sont subventionnées. Ce choix doit découler d'une analyse des besoins réels et des éléments sociétaux, environnementaux, macro-économiques et de sécurité des transports spécifiques. Il doit tenir compte aussi des objectifs à long terme de la politique des transports.

A titre d'exemple, examinons le cas des projets de route roulante. Ce type de solution peut convenir aussi bien à des transports sur des distances relativement courtes (franchissement d'obstacle : les Alpes – liaison Lyon-Turin – ou les Pyrénées – liaison Perpignan-Figueiras), qu'à des transports sur de longues distances. Cependant, dans ce dernier cas, il faut tenir compte de plusieurs facteurs :

d'ordre financier : les coûts salariaux des chauffeurs pendant le trajet ferroviaire et les coûts et les délais de manutention dans les chantiers de transbordement ;

d'ordre culturel : la réticence des chauffeurs à être transportés et l'esprit d'indépendance des transporteurs routiers qui rechigne à sous-traiter une part de leur activité.

Par ailleurs, un transport longue distance en saut de nuit ne peut se concevoir que de frontière à frontière et principalement selon un axe Nord-Sud, correspondant au flux de marchandises le plus important. Le projet va donc concerner un flux de transit international dont le pavillon français ne représente qu'environ 15%. En termes de

politique des transports, ce type de projet ne permet pas d'attirer une clientèle de PME françaises du transport routier vers le transport combiné.

5. Conclusion

Le développement du transport combiné est un objectif à long terme de la politique des transports en Europe pour répondre aux défis du respect de l'environnement, de la sécurité routière et de l'engorgement des principaux axes de trafic.

Les opérateurs présents sur ce marché ont mis en place des mécanismes de collaboration qui leur permettent d'offrir un service paneuropéen à travers un guichet unique et une harmonisation des échanges d'information avec leurs clients. Cependant, le manque de flexibilité inhérent aux techniques du transport combiné et la lourdeur administrative des grandes entreprises ferroviaires nationales constituent encore des freins au développement de ce mode de transport.

La mise en œuvre de solutions pragmatiques, s'appuyant sur les infrastructures ferroviaires existantes, avec un souci permanent d'attirer de nouveaux clients vers ce mode de transport et de conquérir des parts de marché, a permis à un opérateur comme Hupac d'occuper une position de leader européen et de transférer de la route vers le rail une part importante du trafic de marchandises en Suisse.

Ainsi, au-delà des difficultés techniques que soulève le transport combiné et qui sont systématiquement mises en avant par les différents acteurs en France, c'est surtout des questions d'organisation des acteurs (clients et opérateurs) et de stratégie des entreprises concernées qui se posent :

au plan organisationnel : la capacité des clients (entreprises du transport routier) à organiser les acheminements routiers en amont et en aval du segment ferroviaire et à gérer les UTI entre les différents transporteurs routiers concernés ;

au plan commercial : l'existence d'une démarche orientée client de la part des entreprises de transport combiné et des entreprises ferroviaires, ciblée sur des objectifs précis de prise de marché, complétée par un accompagnement des nouveaux clients pour leur faciliter l'accès au transport combiné.

Le renchérissement durable des carburants rend encore plus attractif, aujourd'hui et demain, l'utilisation du transport combiné. Les réseaux généralistes de transporteurs routiers pourraient être mis à contribution pour faciliter l'accès de leurs membres au transport combiné, alors qu'ils en sont aujourd'hui notablement absents. La convergence des effets du coût des carburants et d'un effort commercial vers les PME du transport routier et les groupements (ASTRE, FLO, EVOLUTRANS), renforcée par la définition d'une politique plus ciblée de subvention du transport combiné, doit permettre le développement progressif et durable de cette pratique du transport de marchandise en France.

**Ministère de l'équipement, des transports, de
l'aménagement du territoire, du tourisme et de la mer**

**Direction de la recherche et de l'animation
scientifique et technique**



Dossier 2

**Impact des TIC sur la
collaboration inter-
entreprises**

Projet de recherche ICER

Convention n° 05 MT 6012



Table des Matières

1.	Introduction	39
1.1.	Evolution des technologies de l'information	39
1.2.	Présentation du document	40
2.	Concept de chaîne de valeur	41
2.1.	Définition	41
2.2.	Notion de système de valeur	42
2.3.	Rôle de l'information dans la chaîne de valeur	44
3.	Qualité de l'information	45
3.1.	Définition	45
3.2.	Conséquences de l'exploitation des TIC	46
4.	Transformation de la chaîne de valeur	49
4.1.	Déconstruction de la chaîne de valeur	49
4.2.	Acteur exploitant les liaisons horizontales	49
4.3.	Acteur exploitant les liaisons verticales	51
5.	Transformation de l'environnement concurrentiel	53
5.1.	Accroissement de la pression concurrentielle	53
5.2.	Options stratégiques	54
6.	Conclusion	56

1. Introduction

1.1. Evolution des technologies de l'information

L'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) s'est développée grâce non seulement aux évolutions techniques qui ont permis des progrès fantastiques en termes de capacité de traitement, de transmission et de stockage des informations, mais aussi parallèlement, grâce à des transformations profondes des concepts d'utilisation de ces technologies. L'analyse de cette évolution permet d'identifier trois phases principales :

- Dans les années 60 et le début des années 70, l'informatique s'est construite autour de grands calculateurs (« mainframe ») permettant de constituer des solutions centralisées et très monolithiques, donc essentiellement peu évolutives. Les fonctions dévolues à l'informatique sont principalement des fonctions de calcul répétitives (gestion financière et comptabilité, gestion de la paie, etc.), accessibles en « traitement par lot », c'est-à-dire sans aucune interactivité possible pour l'utilisateur final.
- Dans les années 80, sont apparues les architectures client-serveur en même temps que les ordinateurs personnels. Cette architecture permet de mettre en commun (« partager ») des données et donc de décorrélérer données et traitements en apportant un premier niveau d'agilité dans l'évolution des systèmes d'information. Cette période est marquée par l'essor des bases de données relationnelles qui permettent de rechercher des informations sur la base de critères de sélection non préprogrammés et donc de créer des centres d'information (infocentre) partagés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. L'utilisateur peut accéder directement aux fonctions informatiques à travers des interfaces de dialogue spécifiques, dédiées à chacune des applications utilisées
- A partir des années 90 et avec l'essor d'Internet, les architectures client-serveur ont évolué vers des architectures N-tiers (à plusieurs couches) dont la finalité est de permettre le partage de traitements (sous la forme de services indépendants) entre plusieurs chaînes de processus en apportant ainsi un degré supplémentaire de souplesse. Les technologies Internet permettent de banaliser complètement l'accès aux applications à travers un navigateur : l'information n'est plus seulement « poussée » vers l'utilisateur, mais celui-ci dispose d'une panoplie d'outils lui permettant de « tirer » l'information ; l'utilisateur dispose de très grands degrés de liberté pour choisir son cheminement à travers les services offerts ; le fonctionnement devient non déterministe, au sens où une multiplicité de modes d'accès à l'informations et aux services est offert.

Le passage du concept de traitement l'information à celui de partage de l'information puis à un concept de partage de « services » permet d'améliorer la qualité de l'information, d'en fluidifier la circulation et, en fin de compte, d'obtenir des gains d'efficacité substantiels.

1.2. Présentation du document

La pression concurrentielle due à la globalisation des marchés et les promesses (pas toujours tenues) de la bulle Internet ont été un très fort moteur de la transformation des entreprises. Pour les entreprises les plus avancées dans l'utilisation des technologies de l'information à des fins stratégiques, on a assisté à une redéfinition des processus de gestion de l'entreprise qui a conduit à transformer les rôles des acteurs internes et externes à l'entreprise. Cette transformation s'appuie sur une vision « transverse » des processus par opposition aux approches plus hiérarchiques (par fonction telle que bureau d'étude, production, commerce) qui avaient prévalu jusque là. Elle permet de comprendre la contribution à la création de valeur des grands processus clés de l'entreprise afin de rechercher des gains d'efficacité et d'optimiser l'investissement.

Ce document se propose d'explorer les fondements de cette situation en apportant l'éclairage de travaux récents concernant le rôle et l'impact des TIC dans le fonctionnement et l'organisation des entreprises, tant en interne qu'en externe, avec ses clients ou en collaboration avec des partenaires. Il présente successivement :

- le concept de chaîne de valeur et le rôle de l'information dans la chaîne de valeur,
- l'impact des TIC sur les capacités à collecter, acheminer, traiter et diffuser l'information,
- les transformations de la chaîne de valeur qu'induit l'utilisation des TIC,
- les transformations de l'environnement concurrentiel et leur impact sur la stratégie des entreprises.

2. Concept de chaîne de valeur¹

2.1. Définition

Toute entreprise peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir un produit ou un service. La chaîne de valeur de l'entreprise décrit la façon dont les différentes activités de l'entreprise sont liées de façon à réaliser les objectifs de l'entreprise. Le schéma de la figure 1 présente une chaîne de valeur type.

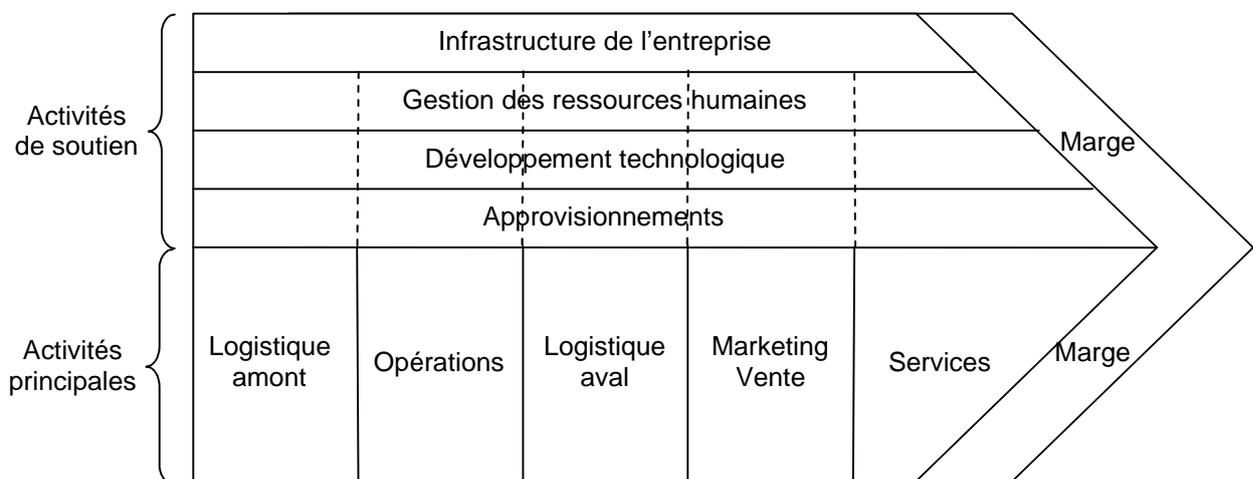


Figure 1 : Chaîne de valeur type

On distingue deux catégories d'activités créatrices de valeur :

- les activités principales sont celles qui impliquent la création matérielle et la vente du produit, son transport jusqu'au client et le service après-vente ; ces activités principales sont divisées selon cinq catégories que montre la figure 1
- les activités de soutien viennent en appui des activités principales en assurant l'achat des moyens de production, en fournissant la technologie et les ressources humaines et en assurant diverses fonctions de l'ensemble de l'entreprise. Les lignes pointillées illustrent le fait que les approvisionnements, le développement technologique et la gestion des ressources humaines peuvent être associés à des activités principales particulières ou soutenir toute la chaîne de valeur.

¹ L'avantage concurrentiel, M. Porter, Dunod, 1997, traduction de Competitive advantage, Free Press, 1985

Les activités créatrices de valeur ne sont pas indépendantes les unes des autres. Les interactions entre activités créatrices de valeurs, appelées liaisons, peuvent intervenir de deux façons :

- soit par optimisation : la façon dont s'exerce une activité créatrice de valeur peut avoir un impact sur le coût ou la performance d'une autre. Par exemple, en choisissant l'approvisionnement de matière première de meilleure qualité, on peut simplifier la fabrication et réduire les rebuts d'une activité de fabrication ou de montage, ou bien, en renforçant les inspection de produits en cours de fabrication on peut réduire les coûts des services après-vente. Les liaisons reflètent des arbitrages entre activités pour optimiser le résultat d'ensemble en fonction de la stratégie concurrentielle de l'entreprise.
- soit par coordination : la coordination entre plusieurs activités permet souvent de réduire les coûts ou d'accroître la différenciation. Par exemple, la fourniture d'un produit au client dans les délais prévus exige la coordination d'activités relevant de la logistique amont, de la fabrication, de la logistique aval et des services (comme l'installation par exemple).

Les coûts ou la différenciation d'une entreprise ne résulte donc pas seulement des efforts déployés pour réduire les coûts ou améliorer la performance de chaque activité créatrice de valeur prise séparément. Les liaisons sont nombreuses. Les liaisons les plus évidentes sont celles qui unissent les activités de soutien aux activités principales et qui sont représentées par des lignes en pointillé sur la chaîne de valeur type de la figure 1.

Par exemple, un logisticien va optimiser sa chaîne de valeur en choisissant une flotte de moyens de transport homogène (activités de soutien « approvisionnement ») pour réduire les coûts de maintenance (activités principale « production » et les coûts de formation de ses chauffeurs (activités de soutien « gestion des ressources humaines »). Il peut également optimiser les coûts d'opération en adaptant ses entrepôts (activité « développement technologique ») aux caractéristiques de ses moyens de transports.

Dans un secteur donné, les chaînes de valeur varient d'une entreprise à l'autre en fonction de leur stratégie et de la qualité de leur mise en œuvre, et en fonction de leur histoire, de leur culture, etc... Une différence importante peut tenir au champ concurrentiel choisi. En desservant un segment de marché particulier, une entreprise peut tailler sa chaîne de valeur « sur mesure » pour obtenir des coûts moins élevés ou une plus grande différenciation des prestations dans ce segment. A l'inverse, en ciblant plusieurs secteurs de marché connexes, une entreprise peut créer des synergies entre les chaînes de valeur des différentes unités de l'entreprise qui servent les secteurs de clientèle retenus et ainsi faire jouer des effets d'échelle ou des synergies entre les secteurs. Dans ce cas, le degré d'intégration des activités jouent un rôle fondamental pour créer un avantage compétitif.

Pour exploiter les avantages d'un champ concurrentiel plus vaste, une entreprise peut soit se diversifier soit se coaliser avec d'autres entreprises. Les coalitions sont toutes les formes possibles d'alliance qui ne vont pas jusqu'à une fusion complète, comme les entreprises communes (joint venture, groupement d'intérêt économique), les accords de collaboration, les accords de licence ou d'approvisionnement, etc. La coalition implique une coordination et un partage des chaînes de valeur avec les partenaires pour élargir l'étendue réelle de la chaîne de valeur de l'entreprise.

2.2. Notion de système de valeur

La chaîne de valeur d'une entreprise s'intègre dans un flux d'activités plus large qui englobe les chaînes de valeur des fournisseurs et des clients de l'entreprise et que l'on appelle système de valeur (cf. schéma de la figure 2). Les fournisseurs (chaîne de valeur amont) ont leur propre chaîne de valeur qui crée et distribue les moyens de production utilisés par l'entreprise. En aval, fréquemment, les produits de l'entreprise transitent par les chaînes de valeur des circuits de distribution et des opérateurs de transport et de logistique.

Ces acteurs exercent des activités supplémentaires qui peuvent avoir des effets sur les clients et influencer sur les activités mêmes de l'entreprise. Enfin, le produit s'intègre dans la chaîne de valeur du client. Pour comprendre et analyser la chaîne de valeur d'une entreprise, il faut donc comprendre comment l'entreprise s'intègre dans le système général de valeur.

De la même façon que les activités créatrice de valeur de l'entreprise interagissent à travers les liaisons internes, dites liaisons horizontales, la chaîne de valeur de l'entreprise et les chaînes de valeur de ses fournisseurs, de ses circuits de distribution, et enfin de ses clients interagissent par des liaisons dites verticales.

Ces liaisons verticales interviennent de façon semblable aux liaisons horizontales : la façon dont sont exercées les activités en amont (fournisseurs) et en aval (circuits de distribution, clients) a une influence sur le coût ou la performance des activités de l'entreprise. Elles rendent souvent possible la création d'avantages concurrentiels en optimisant l'exercice conjoint des activités ou en améliorant la coordination entre les chaînes de valeur.

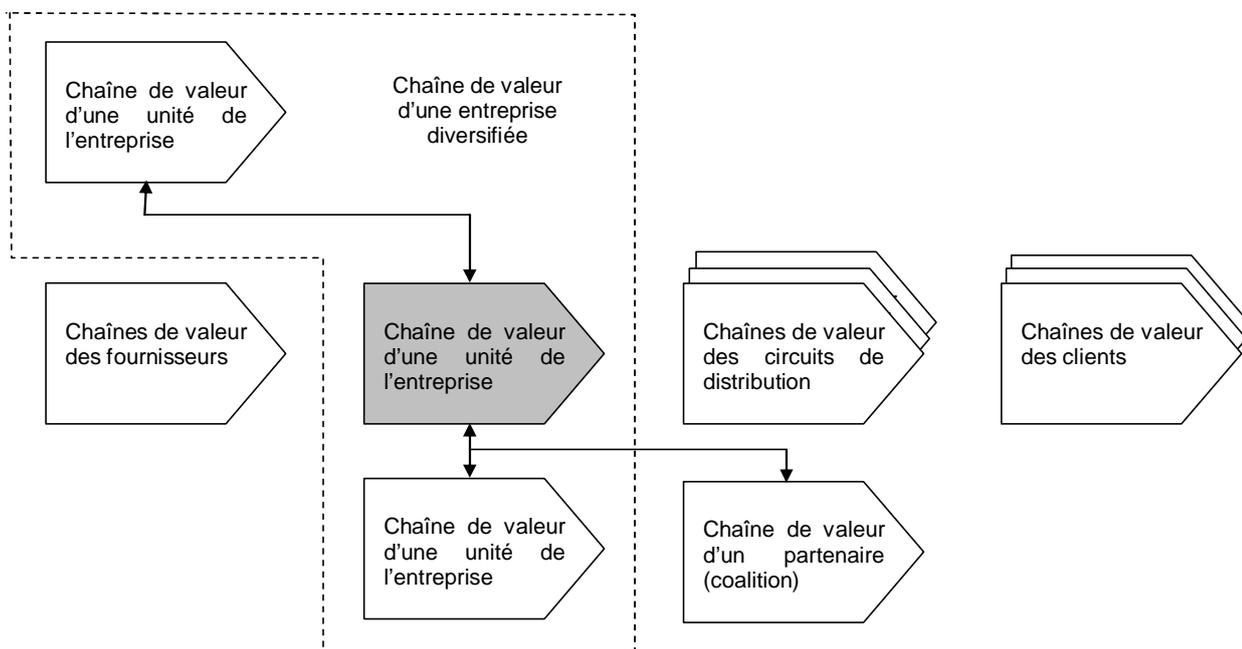


Figure 2 : Système de valeur

Ainsi les liaisons dans le système de valeur d'un secteur de l'économie ne constituent pas un jeu à somme nulle dans lequel l'un ne gagne qu'au dépend de l'autre, mais elles permettent d'instaurer une relation où les deux peuvent gagner. La création d'un avantage concurrentiel dépend à la fois d'une coordination avec les acteurs en amont

ou en aval de l'entreprise et de négociations serrées en vue de s'emparer ou de partager les gains.

Par exemple, si une entreprise qui produit du chocolat industriel se met d'accord avec un confiseur pour lui livrer le chocolat en vrac par camions citernes plutôt que sous la forme de tablettes solides, l'une économise le coût du moulage et de l'emballage alors que l'autre réduit ses coûts de manutention interne et de fonte du chocolat. Si les entreprises s'accordent pour échanger leur planning de fabrication, elles peuvent coordonner leurs activités pour réduire les coûts de stockage intermédiaire. Cette optimisation n'est possible qu'à la condition que le transporteur puisse garantir des délais d'acheminement, ce qui implique qu'il soit partie prenante des échanges d'information entre les deux entreprises.

De plus, il est probable que le confiseur ait besoin de chocolat sous différentes formes (vrac liquide, vrac en poudre, tablettes). Dans ce cas, si le transporteur a établi une coalition (accords de collaboration) avec d'autres transporteurs disposant de moyens adaptés, il pourra intervenir, à travers la coalition qu'il a construite, comme prestataire unique de transport entre le fabricant de chocolat et le confiseur et disposer d'un avantage concurrentiel par la réduction des coûts de coordination (limitation du nombre d'intervenants) qui en résulte.

2.3. Rôle de l'information dans la chaîne de valeur

Toutes activités créatrices de valeur utilisent et créent des informations : la gestion des ventes crée des données sur les clients permettant d'élaborer des offres mieux ciblées, la gestion des opérations génère des informations sur les paramètres de réalisation qui peuvent être utilisées à des fins de statistiques ou d'analyse des causes de défaut, etc.

L'exploitation des liaisons s'appuie sur ces informations ou ces flux d'information pour mener à bien l'optimisation et la coordination des activités. Aussi les systèmes d'information sont-ils souvent primordiaux pour tirer un avantage concurrentiel des liaisons : ils créent de nouvelles liaisons et accroissent la capacité d'exploiter les anciennes. Par exemple, l'intégration d'un système de gestion commerciale et d'un système de gestion de la fabrication permet d'exploiter la liaison entre la gestion de la force de vente, le traitement des commandes, la planification de la fabrication et la gestion des stocks afin d'offrir un meilleur service au client (définition et respect des délais de livraison) et d'optimiser les coûts (réduction des stocks).

A travers cette analyse, on a montré que « l'information non seulement définit et structure les relations entre les acteurs de la chaîne de valeur mais encore constitue la base des avantages compétitifs »². Or, le développement des TIC a engendré un bouleversement profond de l'économie de l'information. Ce bouleversement tient moins à l'évolution technologique par elle-même qu'au fait que la banalisation et l'ubiquité des technologies de l'information (rendues possibles respectivement par la réduction dramatique des coûts d'acquisition et la standardisation des outils) génère de nouveaux modes de relation entre les acteurs en modifiant sensiblement les possibilités d'exploitation des liaisons horizontales et des liaisons verticales.

² Strategy and the New Economics of Information, Philip B. Evans and Thomas S. Wurster, Harvard Business Review, Sept 1997

3. Qualité de l'information³

3.1. Définition

Les capacités à collecter, acheminer, traiter et diffuser l'information ont été fondamentalement modifiées par les TIC et ont conduit à l'émergence du concept du e-business. Mais les progrès quantitatifs (en termes de bande passante, volume d'information, rapidité de transmission, etc...) de ces évolutions technologiques ne suffisent pas à rendre compte de la « révolution de l'information ». La réduction des coûts d'acquisition de ces technologies a conduit à la banalisation et à l'ubiquité des TIC. La généralisation des standards de communication qui en découle permet aujourd'hui à un grand nombre d'acteurs d'échanger des informations pour un coût pratiquement nul. Ainsi, ce sont les contraintes d'exploitation des informations, ce que nous appellerons l'« économie de l'information », que les TIC ont transformées.

L'élément fondamental de cette transformation est la capacité à « dématérialiser » l'information, c'est-à-dire à séparer le contenu informationnel et son support physique. Quand le support de l'information est un objet (livre, courrier, dossier, ..) ou une personne (vendeur, technicien, ...), les contraintes de l'échange de l'information sont celles du déplacement de son support, que ce soit en termes de délais et de coût d'acheminement, ou en termes de nombre de personnes ayant accès à l'information. Grâce à l'utilisation des TIC, l'information peut circuler en tant que telle, indépendamment du support physique qui était utilisé antérieurement.

Par exemple, les délais de déplacement pour se rendre d'un site à un autre vont très fortement limiter le nombre de prospects qu'un agent commercial peut visiter dans un laps de temps donné. A contrario, l'entreprise peut chercher à contacter ses prospects à travers une opération de mailing, ce qui permet de contacter un grand nombre de prospects dans un laps de temps très court. Cependant, il est évident que la nature de l'échange d'information est différente selon qu'il s'agit d'un entretien en face à face (niveau de précision apporté et forte personnalisation en fonction de l'interlocuteur) ou d'un courrier (échange formel et standardisé). L'entreprise doit donc faire un compromis entre :

- la richesse des informations,

C'est une mesure complexe associant plusieurs paramètres : quantité d'information qui peut être échangé dans un temps donné, degré de personnalisation de l'information en fonction du destinataire et niveau d'interactivité possible pour son exploitation et son interprétation.
- l'accessibilité des informations

C'est la mesure combinée du nombre d'intervenants dans l'échange d'information et du coût de l'échange d'information.

La mesure de la qualité de l'échange d'information ou **qualité de l'information** résulte de l'évaluation de ces deux paramètres. A un moment donné, le progrès technologique définit un « état de l'art » de la qualité de l'information. Il lui correspond une courbe qui

³ Philip B. Evans and Thomas S. Wurster, *ibid.*

représente le compromis idéal entre richesse et accessibilité de l'information qui est schématisé par la figure 3. L'utilisation des TIC accroît la qualité de l'information en permettant d'étendre l'accessibilité de l'information sans réduire de façon sensible sa richesse.

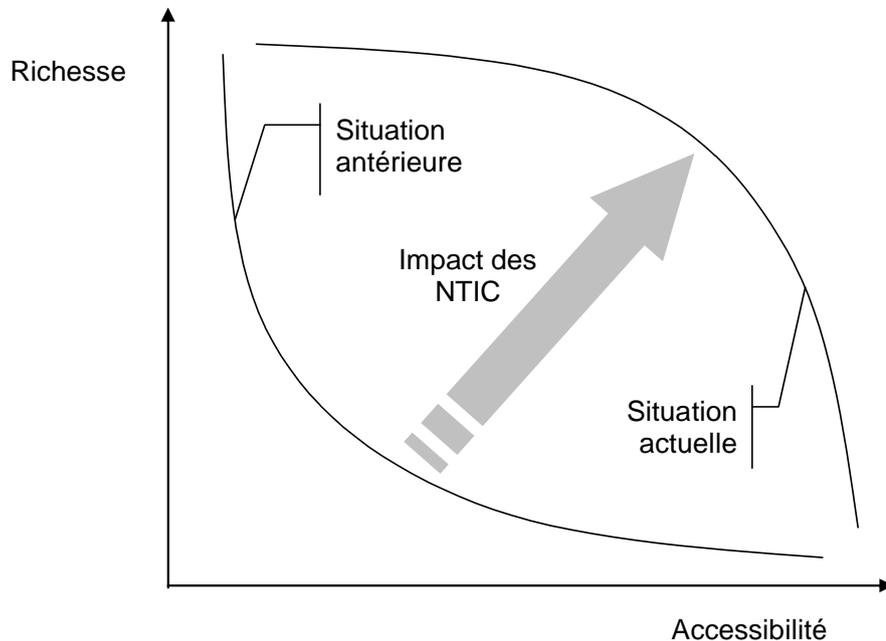


Figure 3 : richesse et accessibilité de l'information

3.2. Conséquences de l'exploitation des TIC

Jusqu'à une date récente, l'échange d'une information riche exigeait la réunion (proximité physique) des participants ou l'utilisation de canaux de communication dédiés dont le coût et les contraintes d'utilisation limitaient le nombre d'intervenants. Au contraire, la diffusion à une grande échelle d'une information (grande accessibilité) exigeait de la formater en fonction du canal de communication choisi, ce qui interdisait la personnalisation et l'interactivité (faible richesse).

Il en résultait des modes d'organisation et des structures de décision adaptés aux conditions dans lesquels l'échange d'information pouvait avoir lieu : l'organisation de l'entreprise était conçue de telle sorte qu'une information riche puisse être échangée entre un petit nombre de personnes dans une structure hiérarchique, chaque sommet de la structure assurant une diffusion partielle de l'information vers les niveaux inférieurs de la pyramide.

Ce modèle d'organisation de type hiérarchique est asymétrique du point de vue du partage de l'information : communication d'une information riche et personnalisée « vers le haut » (des subordonnés vers le supérieur) et diffusion d'une information standardisée (donc moins riche) « vers le bas ». Elle ne permet donc pas une perception commune et partagée de la situation entre tous les décideurs à des niveaux hiérarchiques contigus, et, a fortiori, le long de toute la chaîne décisionnelle. Il en résulte un manque de réactivité, d'adaptabilité et de flexibilité de l'ensemble de la

structure décisionnaire qui doit s'appuyer sur des procédures prédéfinies et intangibles pour préserver une action cohérente.

Au-delà de l'organisation interne de l'entreprise, une théorie économique a été développée selon laquelle les lois de l'utilisation de l'information permettent de rendre compte de la structure de tout un secteur économique : l'organisation de l'entreprise permet l'échange d'une information riche, tandis que les relations du marché (fournisseurs et clients) permettent l'échange d'une information moins riche avec un plus grand nombre d'acteurs. Les frontières de l'entreprise se définissent par le rapport coût efficacité des échanges d'information nécessaires à l'exécution de ses missions. Il en résulte à nouveau un modèle de relation entre l'entreprise et ses clients basé sur l'asymétrie de l'information, asymétrie pouvant être la base de certains avantages concurrentiels et de certains modes de création de valeur.

Par exemple, la possibilité d'utiliser des moteurs de recherche sur Internet pour connaître les meilleurs prix disponibles de tel ou tel objet, puis éventuellement, d'en faire l'acquisition « en ligne », remet complètement en cause l'avantage concurrentiel créé par l'implantation d'un réseau dense de magasins. La possibilité de télécharger via Internet tel ou tel titre d'un chanteur recommandé par le bouche à oreille, transforme fondamentalement le secteur des médias, dont la structuration était fondée sur le contrôle par les « majors » des opérations de promotion des artistes et de la diffusion de leurs titres par albums complets, à travers un réseau de revendeurs. Libérés de la contrainte d'acheter un support (le CD), les clients peuvent choisir et mélanger le contenu de la mémoire de leur lecteur MP3 (personnaliser) pour créer leur propre « best of » !

Dans les deux cas, la base de la transformation de l'environnement concurrentiel est bien la « dématérialisation » de l'information :

- dans le premier, il n'est plus besoin de se rendre dans un magasin pour trouver un article et son prix, l'information est disponible indépendamment de l'article « physique » ;
- dans le second, les chansons « téléchargeables » sur Internet sont très exactement le cas d'une information qui est séparée de son support physique traditionnel (CD) et qui devient accessible sans transfert physique d'un support, avec une souplesse de diffusion accrue (diffusion de titres individuels, instantanéité).

Ce dernier exemple montre également que les TIC engendrent une modification radicale du ratio prix vs. performance. Lors du téléchargement des musiques, l'utilisateur n'a plus à payer la fabrication du support, son acheminement et son stockage, les coûts et la marge du revendeur, etc... Le coût de la transaction marchande est donc ramené uniquement au coût d'exploitation des moyens informatiques supports de la transaction et au versement des droits d'auteur. La création de nouveaux standards de performance (benchmark) à travers l'exploitation des TIC modifie donc totalement les bases de la concurrence.

Dans le secteur du transport de passagers, et plus particulièrement le transport aérien, la dématérialisation de l'information a profondément modifié les pratiques commerciales des compagnies aériennes : la réactivité qui découle de la dématérialisation de l'information permet d'optimiser les taux de remplissage des avions en proposant des tarifs qui dépendent du niveau de réservation prévu ou atteint (tarification dynamique ou « yield management ») et de vendre instantanément et en tout point du globe des billets (billetterie électronique ou « electronic ticketing ») en court-circuitant agences de voyage et même bureaux de vente de la compagnie.

Dans une certaine mesure, l'utilisation des bourses de fret par les transports routiers de marchandise relève de la même logique : elle conduit les transporteurs à charger du fret « au coût marginal » afin d'optimiser l'utilisation de leur flotte, ce qui est très proche du principe de la tarification dynamique. Le paiement électronique du transport, techniquement parfaitement réalisable même si, pour des raisons culturelles mais surtout par manque d'équipement informatique des transporteurs, il n'est pas encore mis en œuvre, permettrait de compléter la transaction de façon entièrement numérique. De telles dispositions modifieraient les standards de performance de la profession en permettant le paiement immédiat (voire anticipé) du transport, modifiant la répartition des frais financiers entre le transporteur et le chargeur ou client, etc.

Le tableau ci-dessous (figure 4) résume la chaîne des conséquences de l'exploitation des TIC telle que nous avons pu l'analyser précédemment. Cette chaîne de conséquences conduit à des changements fondamentaux de la structure de l'industrie (impacts sur la chaîne de valeur et le système de valeur) et de la stratégie des acteurs (transformation de l'environnement concurrentiel).

Développement Technologique des TIC			
Accroissement des volumes et des flux traités	Dématérialisation de l'information	Banalisation et ubiquité des TIC	
Augmentation de la richesse de l'information		Augmentation de l'accessibilité	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ volume ▪ personnalisation ▪ interactivité 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ nombre de participants ▪ coût des échanges d'information 	
Organisation de la chaîne de la valeur (niveau entreprise)	Organisation du système de valeur (niveau secteur)	Transformation des avantages concurrentiels	Nouveaux standards de performance
Modification de la structure d'une industrie		Modification de la stratégie des acteurs	

Figure 4 : Chaîne des conséquences de l'exploitation des TIC

4. Transformation de la chaîne de valeur

4.1. Déconstruction de la chaîne de valeur

La nouvelle « économie de l'information » provoque ce qu'on appelle une « déconstruction de la chaîne de valeur ». Ce terme signifie que les activités créatrices de valeur sont recomposées à l'intérieur de chaque entreprise et entre les entreprises du secteur. Ces nouveaux modes de fonctionnement sont rendus possibles parce que les TIC modifient les conditions d'exploitation des liaisons au sein de la chaîne de valeur (liaisons horizontales) et entre les chaînes de valeur (liaisons verticales).

Il faut noter que les TIC interviennent sur les liaisons et non pas les activités créatrices de valeur. C'est pourquoi l'on parle de déconstruction de la chaîne de valeur et non pas de destruction. Toutes les activités créatrices de valeur sont encore présentes et même, de nouvelles activités sont créées, mais c'est la distribution de ces activités entre les acteurs qui est modifiée. Si cette situation conduit à une remise en cause de la position concurrentielle des entreprises présentes sur le marché, elle est également porteuse d'opportunités de développement nouvelles, à travers l'émergence de quatre nouveaux modèles d'entreprise (appelés acteurs par la suite) répartis en deux catégories :

- les acteurs exploitant les liaisons horizontales de la chaîne de valeur :
 - acteurs spécialisés sur un fragment de la chaîne de valeur,
 - les acteurs spécialisés dans la gestion des flux d'information (indépendamment des flux physiques),
- les acteurs exploitant les liaisons verticales entre chaînes de valeur
 - les acteurs intervenant dans des processus d'intermédiation,
 - les acteurs impliqués ni dans les produits ni dans les services de base.

4.2. Acteur exploitant les liaisons horizontales

Nous avons constaté précédemment que l'asymétrie de l'information conduisait d'une part à une structure hiérarchique des organisations et, d'autre part, à la détermination des frontières de l'entreprise. Lorsque cette asymétrie disparaît avec l'utilisation des TIC, ces deux caractéristiques sont modifiées.

La remise en cause de la structure hiérarchique des organisations conduit à une organisation « à plat » dans la quelle la coordination s'effectue au travers de flux d'information communs à tous les acteurs et suffisamment riches pour permettre une prise de décision optimale à un niveau local. La conséquence est la mise en place et la gestion de flux d'information comme un élément propre, c'est-à-dire indépendant de la structure de management et des flux physiques éventuellement sous-jacents. Ce qui conduit à rendre possible la coordination des activités à travers les flux d'information sans que ces activités soient localisées dans le même lieu ou soumises à un unique responsable hiérarchique. Cette situation permet de concevoir

- d'une part des acteurs spécialisés sur un élément de la chaîne de valeur et qui offrent une optimisation de ce seul fragment de la chaîne de valeur :

Par exemple, certains logisticiens ont choisi de se spécialiser dans les activités demandant une forte personnalisation des prestations en fonction du client (activités à plus forte valeur ajoutée telles que la gestion de stocks (entreposage), le co-packing, le co-manufacturing, etc...) tout en sous-traitant les activités de transport « pures » (traction) à des tiers. Ce mode de fonctionnement se justifie dans la mesure où chacun des acteurs, en se spécialisant sur un fragment de la chaîne de valeur va pouvoir optimiser ses processus en évitant des compromis organisationnels ou technologiques. En reprenant la typologie des activités présentée au chapitre 2, il s'agit en général de sous-traiter tout ou partie d'une activité principale pour en optimiser le coût et réduire le coût des activités de soutien.

Toutefois on peut citer d'autres acteurs de ce type comme, par exemple, les acteurs spécialisés dans la mise à disposition de matériels de transport, de manutention ou de stockage qui permettent de réduire les coûts d'immobilisation (investissement) des prestataires de transport et de logistique. Ces acteurs exploitent une liaison horizontale entre activités de soutien (mise en place des moyens) et les activités principales (exploitation de ces moyens). La valeur créée par ces nouveaux acteurs tient à un meilleur taux d'utilisation des moyens qu'ils mettent à disposition par l'utilisation des TIC à différents niveaux de leur chaîne de valeur et notamment pour l'accès à une clientèle suffisamment vaste pour optimiser le retour sur investissement.

- d'autre part, des acteurs spécialisés dans la gestion des flux d'information nécessaires à la coordination des activités, indépendamment de la réalisation de ces activités.

Par exemple, principalement dans les pays anglo-saxons, ce sont développés des acteurs appelés « 4th Party Logistics » ou 4PL, dont le rôle est d'assurer la coordination des opérations logistiques sans participer à leur réalisation, c'est-à-dire en gérant l'ensemble des flux d'information et, en particulier la planification et la coordination des activités, entre un client et un ensemble de prestataires de logistique et de transport. Ce modèle d'acteur est complémentaire de la fragmentation de la chaîne de valeur puisqu'il correspond à une spécialisation de chaque élément de la chaîne de valeur, la gestion du flux d'information étant considéré comme une activité individualisée et présentant une valeur en soit.

4.3. Acteur exploitant les liaisons verticales

Les mêmes effets qui sont à l'œuvre au sein de la chaîne de valeur, vont également avoir un impact sur les liaisons verticales. On a noté en particulier, que l'asymétrie de l'information entre clients et prestataires pouvait constituer une forme d'avantage concurrentiel que les TIC peuvent remettre en cause.

Pour illustrer notre propos, nous prendrons l'exemple d'un entrepreneur souhaitant créer une activité de vente de détail pour les particuliers (B to C : business to customer). Si notre entrepreneur choisit de créer un magasin, la position géographique de ce magasin définit une « zone de chalandise », c'est-à-dire un espace à l'intérieur duquel va être localisée la plupart de ses clients. La taille et la forme de cette zone (et donc le nombre de clients potentiels) sont fonction du type de marchandise vendu, de la présence ou non de concurrents, etc... En revanche, si cet entrepreneur souhaite créer un site de commerce électronique, cette notion de zone de chalandise n'a plus raison d'être : la zone de chalandise « virtuelle » n'est plus limitée que par le coût de l'acheminement des marchandises au client, ou même, par la disponibilité d'un service d'acheminement des marchandises répondant à certains critères qui rendent la vente par Internet possible (délais et coûts d'acheminement). Il en résulte un nombre potentiels de clients quasi-illimité et une difficulté pour notre entrepreneur à se faire connaître de ces clients potentiels. Il va donc faire appel à des acteurs d'intermédiation pour rendre « visible » son site marchand, acteurs qui peuvent être des moteurs de recherche d'usage général (Yahoo, Google, ...) ou des intermédiaires spécialisées (Kelkoo par exemple).

De même, dans le domaine des relations commerciales entre les entreprises, l'accessibilité offerte par les TIC à un très grand nombre de clients et de fournisseurs potentiels, conduit à la création d'acteurs spécialisés dans l'intermédiation.

Un des modes les plus répandus d'intermédiation est constitué par les places de marché. Il s'agit de lieux d'échange virtuels dont l'objectif est d'agréger les offres et les demandes des clients et des vendeurs. Ces places de marché sont généralement spécifiques à un secteur d'activité et leur architecture est complexe puisqu'il convient de fournir un espace sécurisé et sécurisant afin que les règles du libre jeu de la concurrence s'appliquent à tous les utilisateurs.

Une des caractéristiques importantes de ces acteurs est l'exploitation de l'« effet réseau » : un acteur d'intermédiation crée d'autant plus de valeur que le nombre d'entreprises qu'il interconnecte est important. Parfois, l'émergence d'un acteur d'intermédiation majeur conduit à une standardisation de fait des échanges d'information entre clients et fournisseurs dans le secteur concerné.

Enfin, on peut voir apparaître un quatrième type d'acteur qui n'intervient ni dans les produits ni dans les services de base. Par exemple, la sécurisation des échanges d'information prenant place entre clients et fournisseurs (qu'ils soient réalisés directement ou à travers un acteur d'intermédiation) peut nécessiter l'appel à un « tiers de confiance » qui va garantir la réalité et la définition de l'échange marchand. Le tiers de confiance met en place les moyens nécessaires pour garantir la transaction, constituer une preuve de son existence et garantir la confidentialité des informations échangées entre le client et son fournisseur ou prestataire.

On peut imaginer d'autres acteurs de ce type dans le domaine du transport et de la logistique tel que, par exemple, des acteurs spécialisés dans l'évaluation des performances « métier », à l'image des agences de notation financière dans le domaine boursier. De tels acteurs, à travers des enquêtes de satisfaction des clients, des analyses des sinistres, ou des inspections dans les locaux des prestataires,

pourraient fournir une notation des prestataires de transport et de logistique sur la base d'un ensemble de paramètres liés à la qualité de service (ponctualité, sécurité, sûreté, respect de la réglementation, etc...). Cette notation serait diffusée aux chargeurs afin de leur permettre de disposer d'une évaluation comparative des prestataires, voire de définir des grilles tarifaires différentes selon la notation du prestataire. D'un autre côté, le prestataire pourrait discuter avec l'agence de notation des raisons de telle ou telle appréciation et définir les mesures à prendre pour améliorer sa notation.

On peut noter que la création de « listes noires » pour les compagnies aériennes par les organismes chargés de veiller à la sécurité de la navigation aérienne constitue un embryon de cette démarche d'évaluation des performances « métier » sans avoir conduit (jusqu'à présent) à une activité de commercialisation.

5. Transformation de l'environnement concurrentiel

5.1. Accroissement de la pression concurrentielle

Au-delà de la modification de la structure d'un secteur, les TIC ont également un impact sur les modes d'exercice de la concurrence. La structure d'un secteur et le comportement des concurrents peuvent être analysés à partir des cinq forces du marché qui sont représentées dans le schéma de la figure 5.

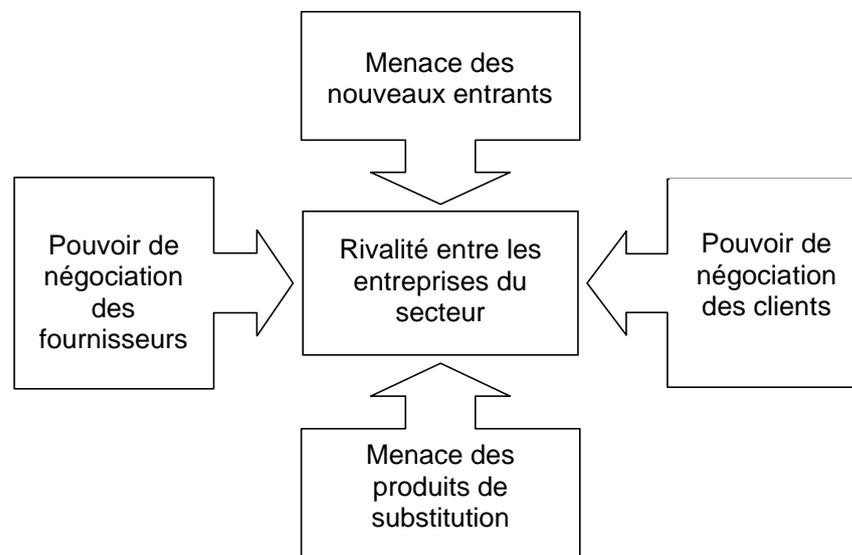


Figure 5 : les cinq forces du marché

La rivalité entre les entreprises du secteur indique le niveau de compétition frontale qui s'exerce au sein du secteur. L'accessibilité de l'information qu'offrent les TIC permet l'extension géographique des marchés, donc l'accroissement du nombre de concurrents présents dans un secteur, en supprimant l'avantage concurrentiel lié à la proximité avec les clients puisque la prospection commerciale va pouvoir s'exercer à distance. Nous avons noté également que les TIC modifient les standards de performance des entreprises en permettant des gains d'efficacité substantiels. Il en découle une plus forte compétition sur les prix, les standards de performance atteints par un acteur s'imposant rapidement à tous les autres.

Par exemple, la pratique du cabotage permet d'offrir des services de transport de base à un coût marginal très faible dans la mesure où le prestataire dispose de moyens de traitement de l'information lui permettant d'optimiser les trajets de ses moyens de transport à travers le suivi de leur localisation et le traitement automatisé des commandes pour replanifier rapidement l'utilisation de ses moyens.

Le pouvoir de négociation des clients mesure la capacité des clients à faire pression sur ses fournisseurs afin de réduire les prix des prestations. A travers un large accès à l'information sur les conditions du marché et la standardisation des échanges

d'information, les clients peuvent plus facilement passer d'un fournisseur à l'autre et il devient plus difficile pour un fournisseur de rendre ses clients captifs à travers des solutions propriétaires d'échange d'information.

Cet effet est particulièrement sensible avec le développement de places de marché qui permettent de mettre en concurrence un plus grand nombre de prestataires, tout en réduisant les coûts de la mise en concurrence et en permettant le choix de prestataires différents pour réaliser différentes missions de transport ou de logistique.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est l'image miroir de celui des clients. L'accessibilité aux informations offerte par les TIC conduit à la limitation du rôle des canaux de vente et des intermédiaires classiques en permettant l'accès direct aux clients.

La menace des nouveaux entrants (arrivée de nouveaux acteurs sur le marché) est favorisée par la réduction de la barrière d'entrée que constitue l'accès aux clients. En effet, l'utilisation des TIC permet de supprimer rapidement et à faible coût les avantages concurrentiels provenant de la proximité géographique ou de la mise en œuvre de solutions propriétaires.

Enfin le risque de substitution apparaît avec la possibilité de créer de nouvelles offres de services en s'appuyant sur une utilisation intensive des TIC et en créant un nouveau standard de performances.

5.2. Options stratégiques

Globalement, les TIC ont donc pour effet d'accroître la pression concurrentielle dans un secteur donné. Pour contrebalancer cet effet, les acteurs doivent revoir leur stratégie et leur approche du marché de façon à préserver leurs marges en échappant au phénomène de transformation de leurs produits ou de leurs services en « commodité » (prestation pour laquelle la concurrence s'exerce uniquement sur le prix). Traditionnellement, on considère qu'il existe deux stratégies-types :

- **soit une stratégie de différenciation** qui consiste à personnaliser les prestations offertes à chacun des clients pour reconstruire des barrières d'accès au client, barrières difficilement reproductibles par les concurrents ; cette stratégie a conduit les acteurs du secteur du transport de marchandise à proposer des prestations complètes de logistique incluant transport, stockage, manutention et fonctions de co-packing ou de co-manufacturing ; d'autres entreprises ont choisi de se concentrer sur une niche de marché pour optimiser leurs investissements et leurs procédures, comme par exemple le transport de matières dangereuses ou le transport de produits réfrigérés ;
- **soit une stratégie de spécialisation** qui consiste à restreindre les prestations offertes à un fragment de la chaîne de valeur sur laquelle un effort d'optimisation sera mené ; certaines entreprises ont ainsi choisi de n'intervenir que sur les prestations de logistique en sous-traitant le transport à des tiers ; dans une certaine mesure, le fret SNCF poursuit une stratégie de spécialisation en se concentrant sur le fragment du transport ferroviaire de vrac et de matières premières.

Cependant, les travaux les plus récents dans le domaine de la stratégie des entreprises ont mis en avant le rôle essentiel que peuvent jouer les coalitions dans le succès ou l'échec d'une activité⁴, conduisant à un concept de « concurrence collective », c'est-à-dire la forme de concurrence qui s'exerce entre des coalitions constitués de partenaires qui peuvent être, dans le même temps, des concurrents à titre individuel.

Une **stratégie de coalition** relève souvent de l'idée de division du travail élaboré par Adam Smith : des usines dans lesquelles chaque travailleur est spécialisé dans un petit nombre de tâches peuvent être plus productives que celles dans lesquelles chaque travailleur réalise toutes les tâches. La question de l'organisation d'une coalition relève en partie de la question de savoir comment des entreprises s'organisent pour exploiter les bénéfices de la division du travail, d'une part dans leur champ concurrentiel d'origine, et d'autre part dans un champ concurrentiel plus vaste accessible justement grâce à la coalition.

Une stratégie de coalition vise la création de deux types d'avantage concurrentiel :

- des avantages concurrentiels liés à la constitution de la coalition : l'association de plusieurs entreprises intervenant dans le même secteur et selon des modèles d'activité proches vont bénéficier d'économies d'échelle dont la nature et l'étendue dépendent du mode de fonctionnement de la coalition et de l'équilibre entre les partenaires ;
- des avantages concurrentiels liés aux savoir-faire propres à chacune des entreprises constituant la coalition : l'exploitation en commun de ces savoir-faire permet de créer des facteurs de différenciation spécifiques pour la coalition en créant un jeu à somme positive (la valeur de la somme des parties est supérieure à la somme des valeurs des parties).

La mise en œuvre de l'une ou l'autre de ces trois stratégies, qu'il s'agisse de différenciation, de spécialisation ou de coalition, s'appuie nécessairement sur un principe de collaboration inter-entreprise :

- soit avec les clients (stratégie de différenciation)
 - La personnalisation des prestations passe par une meilleure imbrication dans la chaîne de valeur du client et l'exploitation optimale des liaisons verticales.
- soit avec des partenaires (stratégie de spécialisation ou coalition)
 - L'efficacité opérationnelle dépend de la coordination étroite des activités des partenaires – qu'ils soient fixes dans le cas d'une coalition ou « de circonstance » dans le cas d'une stratégie de spécialisation – par une exploitation optimale de liaisons horizontales au sein de la chaîne de valeur étendue constituée à travers la collaboration.

⁴ The alliance revolution, the new shape of business rivalry, B. Gomes-Casseres, Harvard University Press, 1996

6. Conclusion

Les conditions de la concurrence sont profondément modifiées par l'exploitation des technologies de l'information et de la communication : les avantages concurrentiels traditionnels s'effacent, les frontières de l'entreprise sont modifiées, la pression sur les prix augmente, de nouveaux acteurs apparaissent : nouveaux concurrents, nouveaux intermédiaires, nouveaux acteurs n'intervenant ni dans les produits ni dans les services de base.

Dans le secteur du transport de marchandises et de la logistique, d'autres éléments de transformation de l'environnement concurrentiel sont à l'œuvre : renchérissement durable du prix du carburant, concurrence d'entreprises implantées dans des pays à coûts salariaux plus faibles du fait de l'extension de l'Union Européenne, souci de protection de l'environnement et de sécurité routière conduisant à renforcer la réglementation du transport routier et à privilégier l'inter-modalité, etc...

Pour assurer leur pérennité face à ces bouleversements, les entreprises doivent se transformer en redéfinissant leur stratégie et leur approche du marché. Les options possibles font appel, d'une façon ou d'une autre, à un principe de collaboration inter-entreprise, qu'il s'agisse d'une collaboration avec les clients pour offrir des services plus personnalisés et répondant mieux à leurs besoins, ou d'une collaboration avec des entreprises partenaires pour bénéficier d'économie d'échelle et pour étendre le marché accessible.

Si les TIC sont, en partie, le moteur de la transformation des conditions de la concurrence, elles sont aussi un facteur déterminant pour établir et gérer de façon efficace la collaboration entre les entreprises partenaires et avec les entreprises clientes en permettant ou en facilitant l'exploitation et la gestion des informations indispensables pour assurer l'optimisation et la coordination des activités.

**Ministère de l'équipement, des transports, de
l'aménagement du territoire, du tourisme et de la mer**

**Direction de la recherche et de l'animation
scientifique et technique**



Dossier 3

Modèles de collaboration dans la chaîne logistique

Projet de recherche ICER

Convention n° 05 MT 6012



Table des Matières

1.	Présentation du document	60
2.	Présentation du modèle SCOR	61
2.1.	Objectifs et champ d'application du modèle	61
2.2.	Structure générale du modèle	62
3.	Identification des niveaux de collaboration	65
3.1.	Processus « Commande – Livraison »	65
3.2.	Chaîne logistique des intermédiaires de commerce	69
3.3.	Chaîne logistique de production industrielle (manufacturing)	72
4.	Conclusion	78

Table des Illustrations

Figure 2.1 : Couverture fonctionnelle du modèle SCOR	62
Figure 2.2 : Niveaux de présentation du modèle SCOR	63
Figure 2.3 : Critères de performance du modèle SCOR	64
Figure 3.1 : Analyse du processus « Commande – Livraison »	66
Figure 3.2 : Variations du processus « Commande –Livraison »	67
Figure 3.3 : Interfaces de collaboration des activités de transport et de logistique	68
Figure 3.4 : Chaîne logistique des intermédiaire de commerce	70
Figure 3.5 : Interfaces de collaboration des intermédiaires de commerce	71
Figure 3.6 : Chaîne logistique des produits en stock	74
Figure 3.7 : Chaîne logistique des produits fabriqués sur commande.....	75
Figure 3.8 : Chaîne logistique des produits fabriqués sur spécification.....	76
Figure 3.9 : Interfaces de collaboration dans la chaîne logistique de production industrielle	77

1. Présentation du document

Ce document a pour objet de présenter une analyse des modèles SCOR afin d'identifier les interfaces de collaboration inter-entreprise possibles dans la chaîne logistique.

Les modèles SCOR ont été établis pour permettre l'analyse, le diagnostic, la conception et l'optimisation de la chaîne logistique. Le modèle constitue une grille qui permet d'évaluer la situation présente et d'indiquer les voies d'amélioration possibles.

La démarche utilisée dans la présente étude est différente. Elle vise à identifier des sous-ensembles d'activités consécutives présentant des interfaces « invariantes » dans le modèle SCOR. Une interface est considérée comme invariante si sa définition est indépendante des stratégies d'opération de la chaîne logistique qui sont retenues en amont ou en aval de cette interface. Un sous-ensemble d'activités consécutives constitue alors un processus « externalisable » qui peut conduire à un mode de collaboration inter-entreprise.

A l'aide du modèle SCOR, une interface de collaboration est identifiée par :

- les informations en entrée d'un processus
- les informations en sortie du processus
- les critères de performance permettant de contrôler l'efficacité du processus.

Ces éléments constituent une base pour la définition des modes d'interaction à mettre en place dans le cadre d'une externalisation du processus concerné. L'identification des critères de performances permet en particulier de délimiter les contours des conventions de service (« service level agreement ») à mettre en place entre les entreprises concernées.

2. Présentation du modèle SCOR

2.1. Objectifs et champ d'application du modèle

Le modèle SCOR a été développé par le Supply Chain Council, une organisation sans but lucratif fondée en 1996 ayant pour objet de rassembler des experts de la logistique provenant de tous les secteurs de l'économie afin de faire progresser l'état de l'art de la gestion de la chaîne logistique. Cette organisation a élaboré un modèle générique de la chaîne logistique pour constituer un outil d'analyse, de diagnostic, de conception et de mise en œuvre de la chaîne logistique. Ce modèle est générique en ce sens qu'il peut s'appliquer à différents secteurs et décrire toutes sortes de situations des plus simples aux plus complexes.

Le modèle SCOR décrit tous les processus nécessaires à la satisfaction d'une demande provenant d'un client dans une perspective globale s'étendant depuis les clients du client jusqu'au fournisseur des fournisseurs de l'entreprise considérée. Il est organisé autour de cinq processus de gestion de base (cf schéma de la figure 2.1) qui détermine la couverture fonctionnelle et la structure du modèle :

- **le processus de planification** (Plan) regroupe les processus visant à établir l'enchaînement des activités à réaliser en fonction des demandes et des ressources disponibles à différentes échelles de temps (horizons de planification) afin de répondre aux besoins logistiques de l'entreprise ;
- **le processus d'approvisionnement** (Source) regroupe les activités permettant d'acquérir et de faire livrer un produit (matériaux bruts, pièces détachées, sous-ensembles) nécessaire à la réalisation des opérations de fabrication ;
- **le processus de fabrication** (Make) comprend toutes les activités de traitement, d'assemblage, de transformation et de transport des produits approvisionnés et produits intermédiaires pour élaborer le produit final qui doit être livré au client ; ce processus comprend également les activités de séquençement des opérations nécessaires à la fabrication ;
- **le processus de « commande – livraison »** (Deliver) permet de décrire toutes les opérations permettant de mettre à disposition du client le produit demandé, depuis la prise de commande jusqu'à la facturation en faisant appel aux autres processus de la chaîne logistique.
- **le processus de gestion des retours** (Return) comprend les opérations de retour des produits livrés pour traitement par le fournisseur, quelles que soient les raisons de ce retour : produit défectueux, livraison erronée, retour pour maintenance programmée, etc...
- **le processus de facilitation** (Enable) permet de définir, de maintenir et de gérer les informations nécessaires à la planification et à la réalisation des processus de la chaîne logistique.

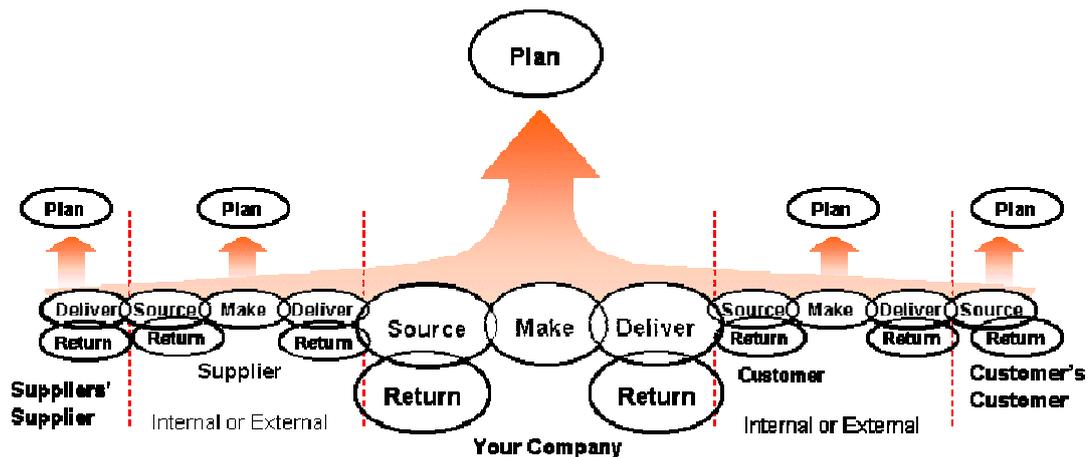


Figure 2.1 : Couverture fonctionnelle du modèle SCOR

Ces deux derniers processus (gestion des retours et facilitation) sont une addition au modèle SCOR initial. Ils ne sont pas pris en compte explicitement dans l'analyse qui suit pour les raisons suivantes :

- l'analyse du processus de gestion des retours n'apporte pas d'éléments complémentaires déterminants pour l'identification des modèles de collaboration inter-entreprise ; il fournit seulement la définition d'informations d'entrée supplémentaires aux interfaces de collaboration déjà identifiables à partir des autres processus ; il n'est pas présenté de façon détaillée afin de ne pas compliquer la lecture des schémas.
- le processus de facilitation concerne des informations « fixes » permettant de réaliser les différentes activités de la chaîne logistique mais qui n'interviennent pas directement dans la dynamique des échanges pour la collaboration inter-entreprise.

Il faut noter que le modèle ne couvre pas l'ensemble des activités de l'entreprise, telles que la gestion des ressources humaines (recrutement, formation, paie), la gestion de la qualité, le marketing et la vente, la recherche et développement ou certaines opérations d'après-vente. Ces activités, bien que nécessaires et présentes implicitement dans le modèle, n'apparaissent pas de façon explicite parce qu'elles ne sont pas spécifiques à la gestion de la chaîne logistique.

2.2. Structure générale du modèle

Le modèle SCOR est construit sous une forme hiérarchique. Les trois premiers niveaux de cette hiérarchie sont standards et décrits dans le modèle. Les niveaux de décomposition au-delà de ce troisième niveau correspondent à la description des pratiques propres à chaque entreprise, pratiques découlant de leur stratégie, des spécificités de leur secteur d'activité ou de leur organisation et qui ne présentent pas un caractère générique approprié aux objectifs du modèle.

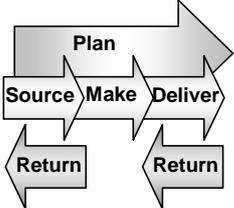
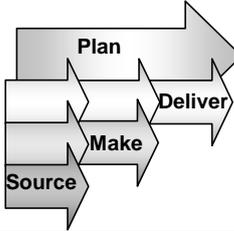
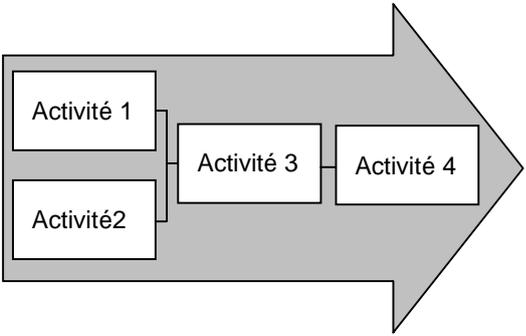
N°	Description	Schéma	Contenu
1	Niveau Principal		Ce niveau identifie les processus de gestion de base de la chaîne logistique et définit la couverture fonctionnelle du modèle.
2	Niveau Configuration		Ce niveau définit la stratégie de gestion de la chaîne logistique retenue par une entreprise pour satisfaire à ses objectifs. Il indique les choix faits en termes de modes d'opération dans la chaîne logistique.
3	Niveau Activités		<p>Ce niveau comprend la définition des activités de la chaîne logistique et de leurs enchaînements à travers les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ description des activités ▪ définition des informations en entrée et en sortie ▪ définition des critères de performance ▪ identification des meilleures pratiques ▪ outils ou moyens utilisés

Figure 2.2 : Niveaux de présentation du modèle SCOR

Les trois niveaux du modèle SCOR sont présentés dans la table de la figure 2.1 ci-dessus.

La recherche ICER utilise le modèle SCOR pour fournir une base d'identification des interfaces de collaboration inter-entreprise dans la chaîne logistique. Ces interfaces sont définies par trois types de paramètres fournis par le modèle au niveau de la description des activités : les informations en entrée et en sortie de chaque activité et les critères de performance associés. C'est pourquoi, les processus sont présentés dans la suite de ce document à ce niveau de détail uniquement, les niveaux supérieurs du modèle servant à caractériser la chaîne logistique spécifique à une entreprise en vue de son analyse et de son optimisation, ce qui n'est pas l'objectif de ce document.

Conformément à la nomenclature du modèle SCOR, chaque activité est désignée par un code constitué de la façon suivante :

- une lettre désigne le processus de base auquel se rattache hiérarchiquement l'activité : **P** représente les activités du processus de planification, **S** les activités du processus d'approvisionnement, **M** les activités du processus de fabrication et **D** les activités du processus de commande – livraison ;
- un chiffre désigne mode d'opération retenu dans le modèle SCOR pour le processus auquel se rapporte cette activité ; ainsi, P2 désigne les opérations de planification des approvisionnements dans le modèle SCOR ;

- un second chiffre indique un numéro d'ordre de l'activité dans le processus concerné.

Les critères de performance du modèle SCOR sont classés en cinq catégories qui sont présentées dans la table de la figure 2.3 ci-dessous. Chaque critère de performance décrit dans cette table peut être décomposé en critères plus fins adaptés à chaque type d'activité du modèle.

Catégorie	Définition de la catégorie	Critères de performance associés
Fiabilité	Critères mesurant la capacité à fournir au client concerné la quantité voulue du produit prévu, à l'endroit voulu, dans les délais prévus, dans la forme et l'état prévus, et avec la documentation prévue.	Performances de livraison Pourcentage de commandes satisfaites Exécution parfaite des commandes
Réactivité	Critères mesurant la rapidité avec laquelle la chaîne logistique permet de répondre aux demandes du client.	Délais de satisfaction des commandes
Souplesse	Critères mesurant la capacité de la chaîne logistique à évoluer pour s'adapter aux évolutions du marché	Temps de réponse de la chaîne logistique Souplesse de gestion de la production
Coûts	Critère mesurant les coûts associés à l'exécution des activités de la chaîne logistique	Prix de revient des produits Coûts de gestion de la chaîne logistique Productivité Coûts de traitement des retours
Immobilisations	Critère mesurant la capacité de l'organisation à minimiser les immobilisations corporelles, qu'il s'agisse des investissements ou du besoin en fonds de roulement.	Taux de rotation des stocks (jours de vente budgétés) Taux d'utilisation des investissements

Figure 2.3 : Critères de performance du modèle SCOR

3. Identification des niveaux de collaboration

3.1. Processus « Commande – Livraison »

Le processus « commande – livraison » est représenté dans le schéma de la figure 3.1 dans le cas de la livraison d'un produit en stock (produit « sur étagère »).

L'analyse de ce processus et de ses variations présentées dans le tableau de la figure 3.2 ci-dessous, permet d'identifier trois sous-ensembles :

le sous-ensemble de « traitement amont des commandes » qui comprend l'ensemble des activités permettant d'entrer et valider une commande jusqu'à la définition des livraisons à effectuer après consolidation ; les activités dépendent du type de produit commandé (sur stock, fabrication sur commande ou fabrication sur spécification) :

le sous-ensemble de « logistique et de transport » qui comprend toutes les activités permettant d'acheminer le produit de son lieu de fabrication jusque chez le client ; le processus dépend peu du type de produit commandé ;

le sous-ensemble de « traitement aval des livraisons » qui comprend les activités nécessaire à l'installation du produit chez le client et la facturation ; les activités de ce sous-ensemble sont relativement spécifiques au type de produit commandé.

L'appel à un transporteur (type transport par lot ou messagerie) correspond à sous-traiter une partie de l'activité D1.7 (préparation des documents d'expédition, chargement du véhicule, expédition du produit). Elle permet d'identifier une interface de collaboration de type « **opérateur de transport** ».

Une autre interface de collaboration correspond à l'externalisation du sous-ensemble d'activités « logistique et transport ». Dans ce mode de collaboration, le prestataire est chargé non seulement des opérations de transport mais également de toutes les activités ayant trait à la planification des expéditions, à la définition du plan d'acheminement, à l'entreposage des produits finis, puis à leur expédition. Cette interface de collaboration correspond au type « **opérateur de logistique** ».

Le modèle permet également de faire apparaître le métier de « 4th party logistics provider » (que nous appellerons par la suite « **agent de transport** ») qui est présent principalement dans les pays anglo-saxon. Dans ce mode de collaboration, les fonctions de planification et de coordination sont assurées par un acteur qui sous-traite la réalisation des opérations proprement dites.

A partir d'une analyse des activités amont et aval, les principales caractéristiques de l'interface de collaboration sont présentées dans le tableau de la figure 3.3.

Dans la suite du document, par souci de lisibilité des schémas, on utilisera une représentation condensée du processus « commande – livraison » ne faisant apparaître que les trois sous-ensembles identifiés au-dessus.

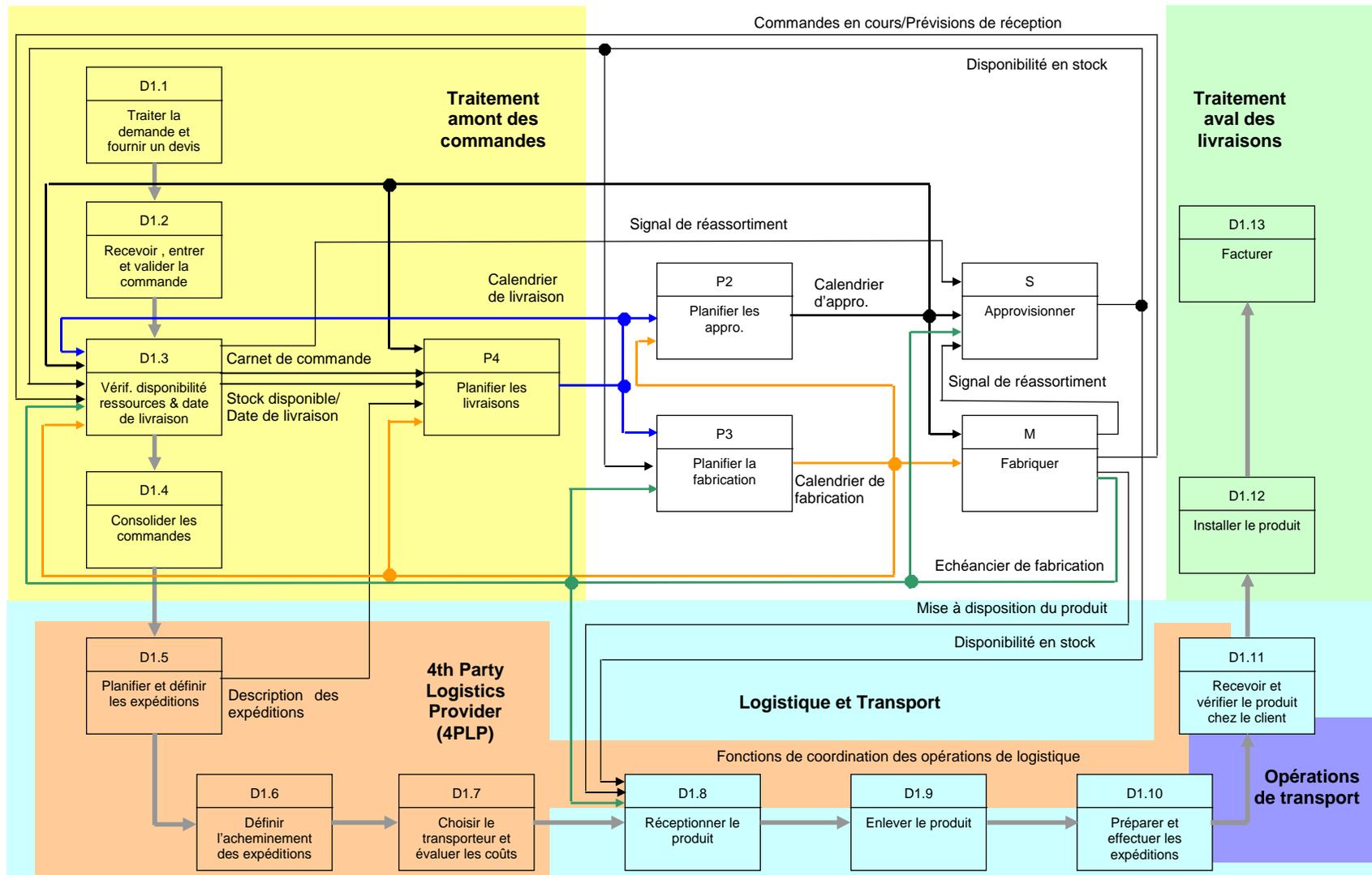


Figure 3.1 : Analyse du processus « Commande – Livraison »

N°	Produit sur stock	Produit sur commande	Produit sur spécification
1	Traiter la demande et fournir un devis	Traiter la demande et fournir un devis	Recevoir et répondre à la consultation
2	Recevoir, entrer et valider la commande	Recevoir, entrer et valider la commande	Négocier et recevoir le contrat
3	Réserver sur stock et déterminer la date de livraison	Réserver les ressources et déterminer la date de livraison	Entrer la commande, affecter les ressources et lancer le projet
4	Consolider les commandes	Consolider les commandes	Planifier l'installation
5	Planifier et définir les expéditions	Planifier et définir les expéditions	Planifier et définir les expéditions
6	Définir l'acheminement des expéditions	Définir l'acheminement des expéditions	Définir l'acheminement des expéditions et choisir le transporteur
7	Choisir le transporteur et évaluer les coûts	Choisir le transporteur et évaluer les coûts	Enlever le produit en fin de chaîne
8	Réceptionner le produit	Enlever le produit en fin de chaîne	Préparer, documenter et effectuer les expéditions
9	Enlever le produit	Préparer, documenter et effectuer les expéditions	Recevoir et contrôler le produit chez le client
10	Préparer, documenter et effectuer les expéditions	Recevoir et contrôler le produit chez le client	Tester et installer le produit
11	Recevoir et contrôler le produit chez le client	Tester et installer le produit	Facturer
12	Installer le produit	Facturer	
13	Facturer		

Figure 3.2 : Variations du processus « Commande –Livraison »

Niveau de collaboration		Opérateur de transport	Opérateur de logistique	Agent de transport
Paramètres				
Information	en entrée	Documents d'expédition	Commandes consolidées Echéancier de fabrication Prévisions de réception Disponibilité en stock Indication de mise à disposition des produits	Commandes consolidées Echéancier de fabrication Prévisions de réception Disponibilité en stock Indication de mise à disposition des produits
	en sortie	Notification de livraison	Plan des expéditions Documents d'expédition	Plan des expéditions Documents d'expédition
Critères de performance	▪ Fiabilité	Respect de la date de livraison planifiée Qualité du produit livré	Respect de la date de livraison planifiée Respect de la date de livraison demandée par le client Respect de la commande Qualité du produit livré	Respect de la date de livraison planifiée Respect de la date de livraison demandée par le client Respect de la commande Qualité du produit livré
	▪ Réactivité	Délai de livraison chez le client après préparation de l'expédition	Délai de préparation de l'expédition à partir de la prise de commande Délai de livraison chez le client après préparation de l'expédition	Délai de préparation de l'expédition à partir de la prise de commande Délai de livraison chez le client après préparation de l'expédition
	▪ Souplesse	Flexibilité en amont de l'expédition Flexibilité en aval de l'expédition	Flexibilité en amont de l'expédition Flexibilité en aval de l'expédition	Flexibilité en amont de l'expédition Flexibilité en aval de l'expédition
	▪ Coût	Coût du transport	Coût du transport Coût de distribution	Coût du transport Coût de distribution
	▪ Immobilisations			Stocks de produit fini (évaluée en « days of supply »)

Figure 3.3 : Interfaces de collaboration des activités de transport et de logistique

3.2. Chaîne logistique des intermédiaires de commerce

Ce cas est un cas particulier du processus « Commande – Livraison » dans lequel il n'y a pas de fabrication. Le processus correspondant est décrit par le schéma de la figure 3.4.

Ce schéma permet d'identifier trois niveaux de collaboration avec les fournisseurs :

- les **demandes de réassortiment de stocks** ; ce cas de figure est le cas classique de gestion des stocks dans laquelle une demande de réassortiment est transmise au fournisseur lorsque le stock disponible atteint un certain seuil ; le fournisseur n'a pas de visibilité de l'évolution de la demande ni des prévisions de son client quant aux livraisons à effectuer.
- le **plan de livraison** ; ce mode de collaboration permet au fournisseur d'avoir une visibilité sur un horizon donné des livraisons ou prévisions de livraison à effectuer et de prendre les mesures nécessaires pour assurer la fourniture des produits en temps et en heure ;
- le carnet de commande (order backlog) en laissant au fournisseur la responsabilité d'optimiser le plan de livraison et d'assurer les prestations de stockage et de transport nécessaire ; ce cas correspond à des modalités de type « **gestion des stocks par le fournisseur** » (vendor managed inventory) pratiquées notamment dans la grande distribution.

Les informations en entrée et en sortie et les critères de performance correspondant à ces trois modalités de collaboration sont décrites dans le tableau de la figure 3.5.

Ces trois types d'interface correspondent à un métier de la logistique que nous désignerons par le terme « **opérateur d'approvisionnement** » dont la mission est d'acheminer des approvisionnements pour répondre aux besoins de ses clients ou des clients de ses clients selon le mode d'interface retenu.

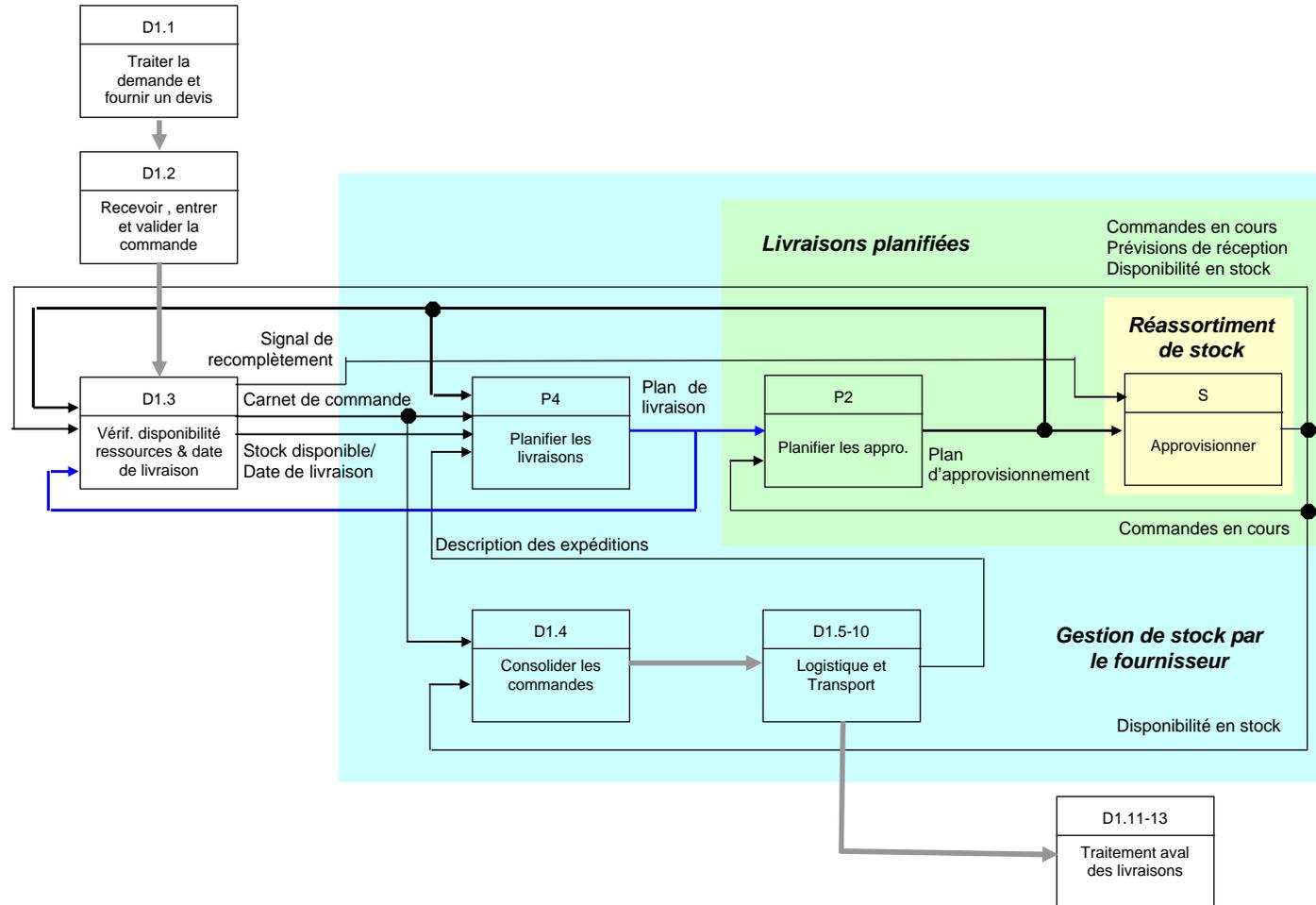


Figure 3.4 : Chaîne logistique des intermédiaire de commerce

Niveau de collaboration		Réassortiment de stock	Livraisons planifiées	Gestion de stocks par le fournisseur
Paramètres				
Interfaces	en entrée	Demande de réassortiment Plan d'approvisionnement	Plan de livraison	Carnet de commande Date de livraison souhaitée
	en sortie	Avis de disponibilité en stock Prévisions de réception Commandes en cours	Plan d'approvisionnement Commandes en cours Prévisions de réception Avis de disponibilité en stock	Plan de livraison Plan d'approvisionnement Commandes en cours Prévisions de réception Avis de disponibilité en stock
Critères de performance	▪ Fiabilité	Pourcentage des commandes ou lignes traitées	Performance des livraisons (délai, contenu) Pourcentage des commandes ou lignes traitées	Performance des livraisons (délais, contenu) Pourcentage des commandes ou lignes traitées Qualité des prévisions
	▪ Réactivité	Durée du cycle complet d'approvisionnement	Durée du cycle complet d'approvisionnement	Durée du cycle complet d'approvisionnement
	▪ Souplesse	Délais et coût de réalisation des processus d'approvisionnement achat, livraison, réception, et transfert	Délais et coût de réalisation des processus d'approvisionnement achat, livraison, réception, et transfert	Délais et coût de réalisation des processus d'approvisionnement achat, livraison, réception, et transfert
	▪ Coût	Coût d'acquisition du produit	Coût d'acquisition du produit	Coût complet de livraison du produit
	▪ Immobilisations	Produits en stock (en « days of supply »)	Produits en stock (en « days of supply »)	

Figure 3.5 : Interfaces de collaboration des intermédiaires de commerce

3.3. Chaîne logistique de production industrielle (manufacturing)

Trois modes de fonctionnement sont possibles :

- fourniture de produits standard dans lequel la fabrication se fait préalablement à la réception des commandes des clients, en général sur la base de prévisions de vente, les produits étant fabriqués par lot et stockés jusqu'à leur livraison ;
- fourniture de produits fabriqués « sur commande » : il s'agit de produits standard dont la fabrication ou la personnalisation (configuration par exemple) n'est lancée qu'après réception d'une commande par le client ;
- fourniture de produits « sur spécification », c'est-à-dire de produits qui sont conçus et fabriqués après réception de la commande du client en respectant des spécifications propres à ce client.

Les chaînes logistiques correspondant à ces trois cas de figure sont représentées dans les schémas des figures 3.6 à 3.8 ci-dessous.

L'analyse de ces trois modèles permet de retrouver des niveaux de collaboration d'opérateur d'approvisionnement semblables à ceux déjà identifiés pour les intermédiaires de commerce, à savoir :

- approvisionnements par demande de réassortiment de stocks ;
- approvisionnement par livraisons planifiées : dans ce cas, les informations en entrée pour le fournisseur sont constituées par l'échéancier de production et/ou le plan d'approvisionnement ; ce mode de fonctionnement correspond aux principes de l'approvisionnement en flux tendus.

Le modèle de la chaîne logistique de fabrication des produits standard permet d'identifier un mode de collaboration supplémentaire qui correspond aux pratiques de « **co-fabrication** ». Dans ce mode de collaboration, l'entreprise sous-traite une partie des opérations de finalisation du produit pour la vente, qu'il s'agisse d'une personnalisation pour le client (finitions diverses dépendant du produit, gravure ou impression d'un logo, etc..), on parle alors de co-manufacturing, ou des opérations de préparation à la vente (emballage, ensachage, etc...), on parle alors de co-packing.

Le modèle de la chaîne logistique des produits fabriqués sur commande fait apparaître le mode de collaboration qui consiste à **externaliser complètement le processus de fabrication**. Dans ce mode de collaboration (pour ce qui concerne les modèles SCOR de la chaîne logistique puisque, notamment, les activités de R&D et de conception des produits sont en dehors du modèle), l'entreprise ne réalise en propre que les opérations de traitement amont des commandes et les opérations en aval de la livraison (après-vente). Le fournisseur chargé de la production reçoit le plan de livraison et la notification de la commande et se charge de l'ensemble des opérations jusqu'à la livraison chez le client.

Dans le cas d'une fabrication externalisée, l'entreprise qui assure la fabrication peut elle-même faire appel à un des modes de collaboration déjà décrits précédemment pour les approvisionnements, la finition du produit et son acheminement chez le client. A l'inverse, on peut imaginer que ces activités de finition et de livraison chez le client soient conservées par l'entreprise qui ne sous-traite alors que la partie fabrication pure (c'est notamment le cas pour l'électronique grand public dont les productions sont « habillées » par la société détentrice de la marque qui en assure ensuite la commercialisation à travers différents canaux de distribution). Cependant, on retrouve alors le modèle classique (cf. figure 3.1) dans lequel la production (ici limitée à des

interventions de personnalisation et de packaging) est assurée par l'entreprise, les approvisionnements étant gérés selon l'un des modes définis précédemment.

Le modèle de la chaîne logistique pour la fabrication de produit sur spécification ne diffère des précédents modèles que par la présence d'une activité supplémentaire de finalisation de la conception du produit. Les mêmes modes de collaboration au sein de la chaîne logistique sont donc applicables :

- approvisionnements par demande de réassortiment de stocks ;
- approvisionnement par livraisons planifiées ;
- co-manufacturing et co-packing.

Le mode de collaboration basé sur l'externalisation complète de la production ne semble pas pertinent dans la mesure où la finalisation de la conception du produit rend difficile la standardisation du process de fabrication et sa réalisation par un (et a fortiori plusieurs) tiers.

Les interfaces des différents modes de collaboration dans la chaîne logistique sont décrites dans le tableau de la figure 3.9.

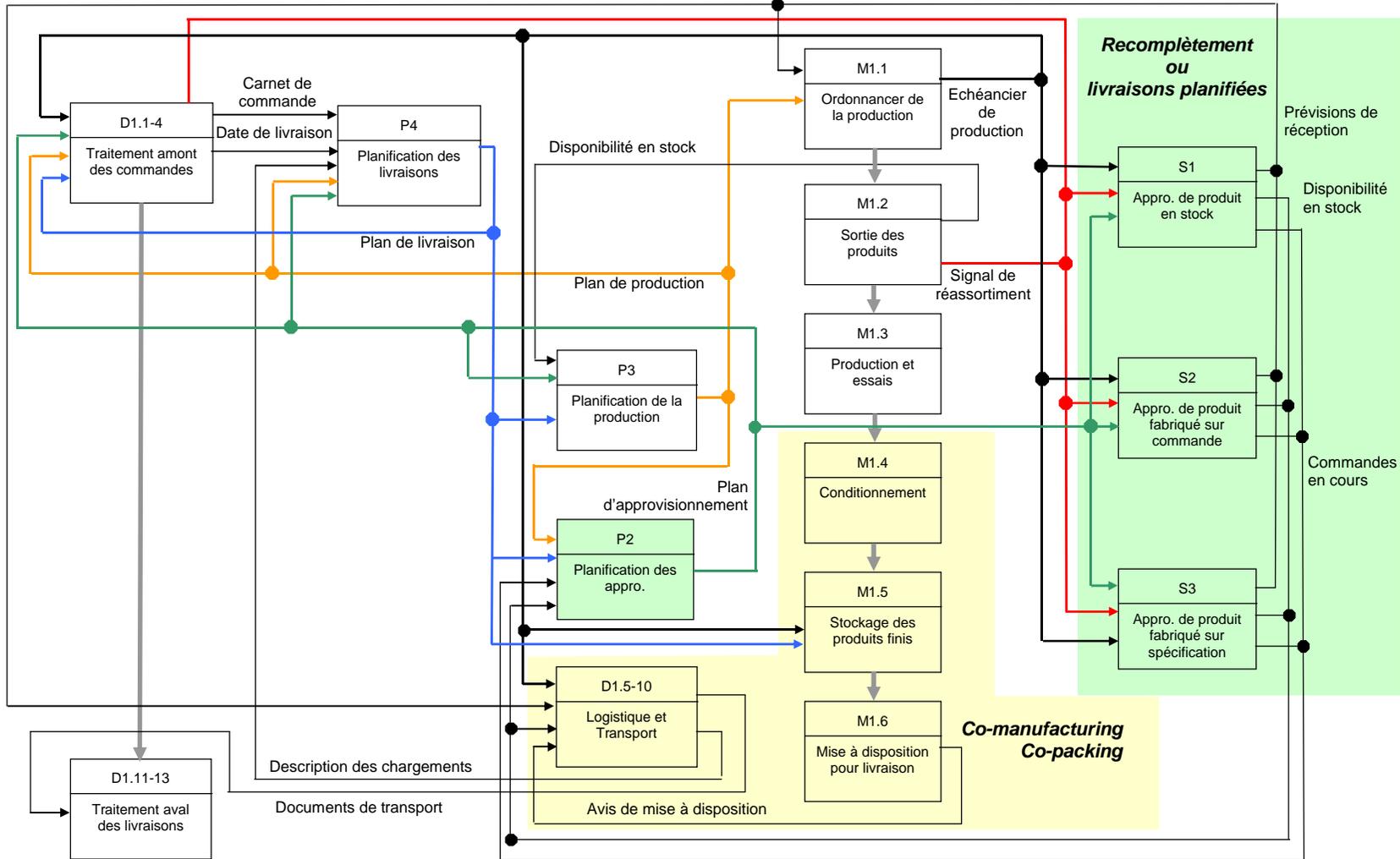


Figure 3.6 : Chaîne logistique des produits en stock

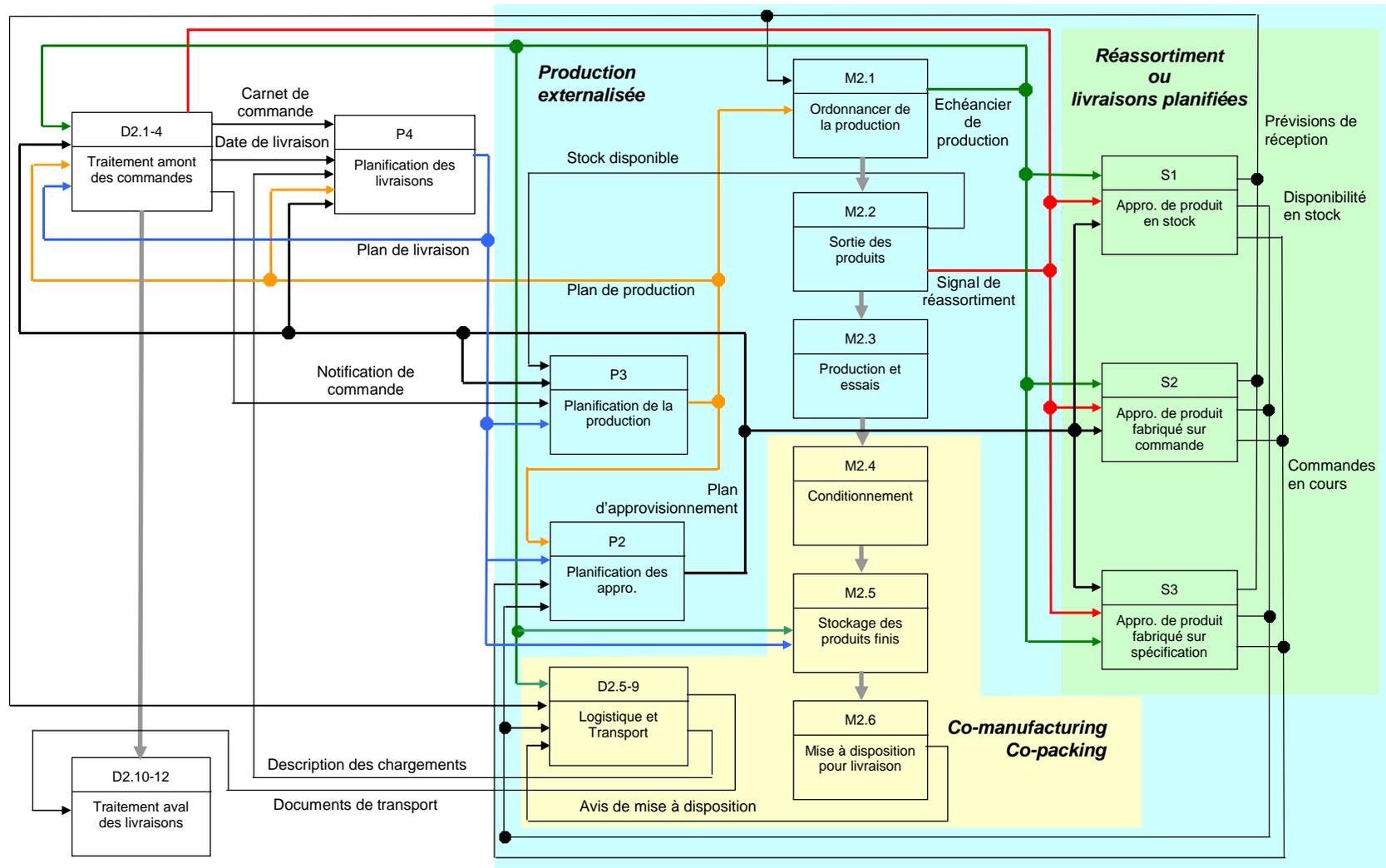


Figure 3.7 : Chaîne logistique des produits fabriqués sur commande

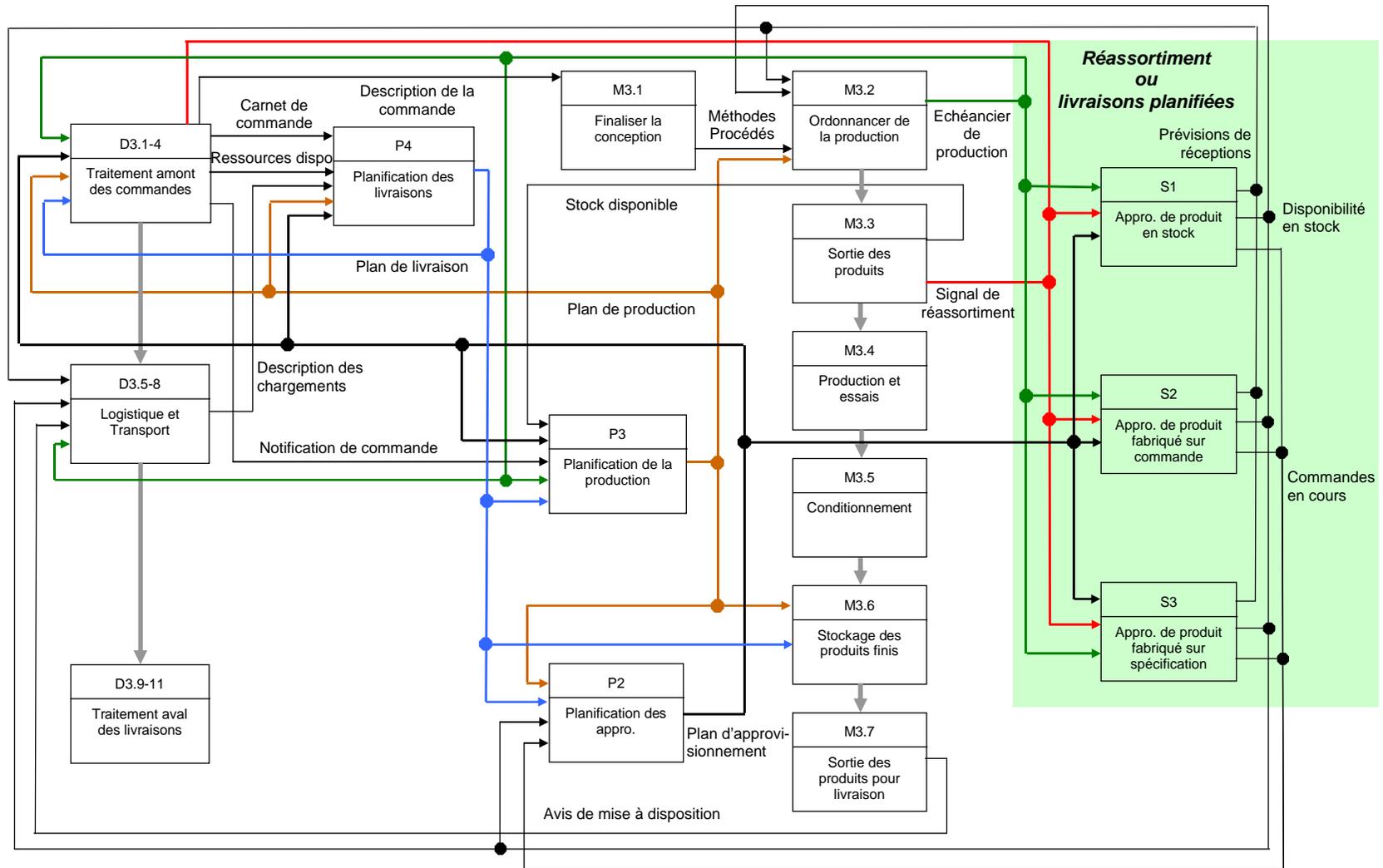


Figure 3.8 : Chaîne logistique des produits fabriqués sur spécification

Niveau de collaboration		Appro. en flux tendus	Co-fabrication	Production externalisée
Paramètres				
Interfaces	en entrée	Echéancier de production	Plan de livraison Echéancier de production	Plan de livraison Notification de commande
	en sortie	Plan d'approvisionnement Avis de disponibilité en stock Prévisions de réception Commandes en cours	Plan des expéditions Documents d'expédition	Plan des expéditions Documents d'expédition
Critères de performance	▪ Fiabilité	Performance des livraisons (délai, contenu) Pourcentage des commandes ou lignes traitées	Coût de garantie des produits Délais de stockage intermédiaire Pourcentage de livraison erronée	Respect de la date de livraison planifiée Respect de la date de livraison demandée par le client Coûts de garantie
	▪ Réactivité	Durée du cycle complet d'approvisionnement	Durée du cycle de finalisation Durée de rétention du produit Durée du cycle de livraison	Durée du cycle de fabrication Délai de prise en compte des modifications du produit
	▪ Souplesse	Délais et coût de réalisation des processus d'approvisionnement achat, livraison, réception, et transfert		Délai de replanification de la fabrication Délai de prise en compte des modifications du produit
	▪ Coût	Coût d'acquisition du produit	Coûts de finalisation Coûts des emballages intermédiaires Coût unitaire de livraison	Coût unitaire du produit Productivité
	▪ Immobilisations	Produits en stock (en « days of supply »)	Taux d'utilisation des capacités « asset turn »	Taux d'utilisation des capacités « asset turn »

Figure 3.9 : Interfaces de collaboration dans la chaîne logistique de production industrielle

4. Conclusion

A partir de l'analyse du modèle SCOR, il est possible d'identifier cinq métiers principaux dans la chaîne logistique qui correspondent à 7 types d'interface de collaboration dans la chaîne logistique :

1. Opérateur de transport : il s'agit d'une intervention de transporteur pur chargé de l'acheminement des marchandises d'un point à un autre ;
2. Opérateur de logistique : dans ce mode de collaboration le prestataire est responsable de l'optimisation des acheminements (y compris les opérations d'entreposage intermédiaire) en fonction du plan de livraison qui lui est fourni par le client ;
3. Opérateur d'approvisionnement : le prestataire a pour fonction d'assurer l'approvisionnement d'un client en produits finis (cas des intermédiaires de commerce) ou en produits de base ou intermédiaires (chaîne logistique de fabrication) selon l'un des trois modes possibles suivant :
 - Réassortiment des stocks : le prestataire intervient sur demande du client pour livrer les marchandises demandées ;
 - Approvisionnement en flux tendus (ou livraisons planifiées) : le prestataire dispose d'une estimation des besoins à satisfaire à un certain horizon et planifie ses opérations pour répondre au mieux à ces besoins ;
 - Stocks gérés par le fournisseur : dans ce mode de collaboration, le prestataire exploite le carnet de commande de son client pour optimiser la gestion des stocks de produit et assurer leur acheminement en fonction des demandes des clients de son client ;
4. Agent de transport : le prestataire prend en charge les opérations de planification et d'organisation des opérations de transport et d'entreposage qui sont sous-traitées à des tiers ;
5. Opérateur de cofabrication : le prestataire prend en charge certaines opérations de finition et de conditionnement du produit à livrer préalablement à la réalisation des opérations de transport proprement dites ;

Le modèle SCOR permet également d'identifier un type d'interface supplémentaire correspondant à l'externalisation complète de toutes les opérations de fabrication, y compris la logistique amont et la logistique aval. Cependant, ce mode de collaboration suppose des compétences spécifiques qui dépassent largement le cadre des opérations de logistique et transport classiques. Il n'est donc pas retenu comme une interface de collaboration dans le cadre de la recherche ICER.

**Ministère de l'équipement, des transports, de
l'aménagement du territoire, du tourisme et de la mer**

**Direction de la recherche et de l'animation
scientifique et technique**



Dossier 3

**Bilan de situation dans les
entreprises de TRM**

Projet de recherche ICER

Convention n° 05 MT 6012



Table des matières

1.	Présentation de l'enquête	81
1.1.	Objectifs et modalités de l'enquête	81
1.2.	Méthodologie de l'enquête	82
2.	Analyse du panel d'entreprises	83
2.1.	Description de l'activité	83
2.2.	Caractérisation de l'activité	84
2.3.	Caractérisation de votre marché	85
3.	Pratiques de gestion de la relation client	87
3.1.	Recherche des opportunités et préparation des offres	87
3.2.	Engagements contractuels	89
3.3.	Modalités de gestion du contrat	91
4.	Pratiques de gestion des opérations	95
4.1.	Caractéristiques des échanges d'information	95
4.2.	Perception du rôle du système d'information	97
5.	Evolution et perspectives	100
5.1.	Evolution des entreprises à l'horizon de 3 ans	100
5.2.	Modalités envisagées pour l'évolution de l'entreprise	101
6.	Pratiques de la collaboration inter-entreprise	105
6.1.	Modalités de collaboration inter-entreprise	105
6.2.	Modalités souhaitées de collaboration inter-entreprises	109

1. Présentation de l'enquête

1.1. Objectifs et modalités de l'enquête

Après une première phase d'analyse des pratiques de collaboration inter-entreprises dans les secteurs de l'industrie et des services informatiques, la deuxième phase des travaux avait pour objectif d'analyser les pratiques actuelles chez les acteurs de la chaîne logistique afin de procéder par comparaison pour en déduire les recommandations à formuler dans le guide méthodologique.

Cette analyse a été menée selon deux axes :

une enquête auprès des entreprises moyennes de transport et de logistique, pour identifier de façon précise les lacunes dans les pratiques quotidiennes qui limitent les possibilités de collaboration et l'état d'esprit des acteurs vis-à-vis de différentes options de collaboration inter-entreprises ;

des entretiens avec des « leaders d'opinion », entreprises ayant déjà mis en œuvre avec succès des collaborations inter-entreprises, afin de valider la transposition au domaine de la chaîne logistique des pratiques identifiées dans les autres secteurs.

Cependant, la démarche d'enquête auprès des entreprises de transport et de logistique recelait une difficulté méthodologique pour sa mise au point : comment enquêter auprès des prestataires de transport et de logistique sur des pratiques de collaboration inter-entreprises alors qu'ils sont supposés ne pas avoir cette pratique ou, du moins, n'en avoir qu'une pratique limitée et parcellaire ?

L'option qui a été retenue a été de décomposer les pratiques globales de collaboration inter-entreprises identifiées dans les secteurs de l'industrie et des services informatiques sous la forme d'éléments individuels, puis de construire le questionnaire pour chercher à identifier la présence ou non de ces éléments pris individuellement dans les pratiques actuelles à différentes étapes du « cycle de vie » des contrats, depuis la prospection jusqu'à l'exécution.

Il convenait également de donner une définition précise de la collaboration inter-entreprises afin d'éviter des interprétations inexactes par rapport aux objectifs de l'étude. La définition finalement adoptée est la suivante :

Relation entre au moins deux entreprises, formalisée par un accord ou un contrat, instaurant des échanges continus d'informations pour adapter de façon substantielle les modalités d'exécution de leurs obligations réciproques en vue d'améliorer la performance globale et de partager les avantages financiers ou autres qui en découlent.

Dans une deuxième partie, l'enquête s'attachait à identifier les leviers qui pourraient être utilisés pour favoriser la collaboration inter-entreprises dans la chaîne logistique (outils existants du système d'information, types de collaboration envisageable, initiateurs privilégiés,...) ou les freins et les réticences ressentis par les acteurs. L'enquête auprès des prestataires de transport et de logistique a été complétée par quelques entretiens avec des chargeurs concernant leurs pratiques et leurs attentes en matière de collaboration avec les transporteurs et les logisticiens.

1.2. Méthodologie de l'enquête

L'enquête s'est déroulée sur une période de trois mois s'étendant du mois de février au mois d'avril 2006 sous la forme de réunions ou d'entretiens téléphoniques en s'appuyant sur un questionnaire d'enquête structuré en cinq parties :

- | | |
|----------|--|
| Partie 1 | <p>Identification de l'entreprise</p> <p>Cette partie de l'enquête permet de caractériser le panel des entreprises interrogées en précisant des éléments concernant le type d'activité, les moyens, le volume d'affaires, le type de prestation fournie, etc</p> |
| Partie 2 | <p>Pratiques de gestion de la relation client</p> <p>Il s'agit d'identifier les pratiques de la relation client depuis les premières démarches commerciales jusqu'à la mise en place et le démarrage d'un contrat.</p> |
| Partie 3 | <p>Pratique de gestion des opérations</p> <p>Cette partie visait à caractériser les moyens et les outils utilisés pour gérer les opérations et échanger les informations nécessaires avec les clients et/ou d'autres prestataires.</p> |
| Partie 4 | <p>Evolution et perspectives des entreprises</p> <p>La compréhension des perspectives d'évolution de l'entreprise à l'horizon d'environ trois ans permet de mieux cibler les recommandations à formuler dans le guide méthodologique.</p> |
| Partie 5 | <p>Collaboration inter-entreprises</p> <p>Dans cette dernière partie, il s'agissait de recueillir un retour d'expérience éventuel et de comprendre les attentes et les réticences des entreprises interrogées.</p> |

Pour la plupart des sujets abordés, l'enquête est formulée sous la forme d'une appréciation de la fréquence de mise en œuvre de telle ou telle pratique sur une échelle à 5 degrés : très souvent, souvent, peu souvent, rarement, jamais. Afin de préciser cette échelle, la consigne suivante a été adoptée :

Très Souvent signifie dans plus de la moitié des cas

Souvent signifie un quart des cas au moins (entre 25% et 50%)

Parfois signifie au moins 1/5^{ème} des cas (entre 10% et 25%)

Rarement (moins de 10% des cas)

Jamais (0% des cas)

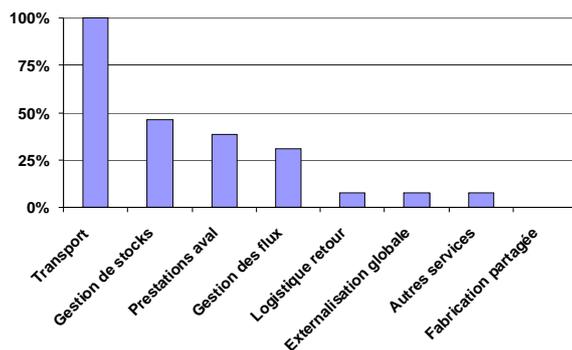
Pour la restitution de l'enquête, on s'est intéressé principalement aux pratiques citées très souvent ou souvent afin de dégager un profil type des entreprises de transport et de logistique.

2. Analyse du panel d'entreprises

2.1. Description de l'activité

2.1.1. Métiers pratiqués

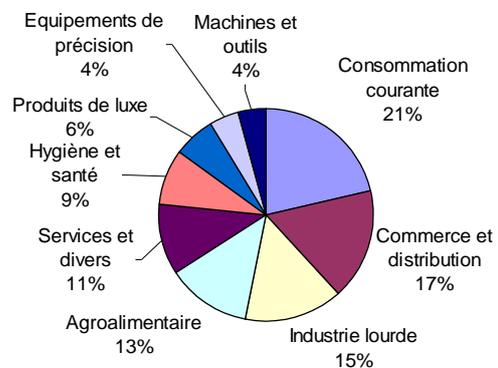
Transport	100%
Gestion de stocks, entreposage	46%
Inventaire pour compte client, mise en rayon, ...	38%
Gestion des flux, gestion des approvisionnements	31%
Logistique retour, après vente	8%
Externalisation globale	8%
Autres services	8%
Fabrication partagée (co-manufacturing, copacking, ...)	0%



A côté des prestations de transport, présentes chez toutes les entreprises interrogées, les activités concernent principalement la gestion des stocks et la gestion des flux. Les activités très intégrées aux processus des clients (externalisation globale, co-manufacturing, co-packing, etc.) sont peu ou pas présentes.

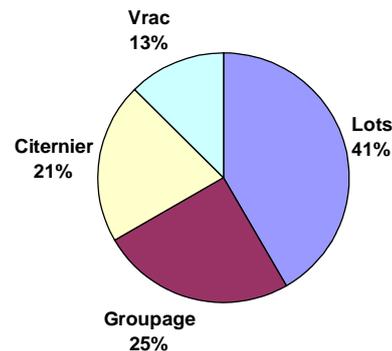
2.1.2. Secteurs d'activité

Consommation courante	21%
Commerce et distribution	17%
Industrie lourde	15%
Agroalimentaire	13%
Services et divers	11%
Hygiène et santé	9%
Produits de luxe	6%
Equipements de précision	4%
Machines et outils	4%



2.1.3. Types de transport

Transport par lots	41%
Groupage	25%
Citernier	21%
Vrac	13%



2.1.4. Couverture géographique

Locale (distances < 150km)	0%
Régionale (distances < 300km)	23%
Nationale	31%
Internationale	46%

On constate que le transport international représente près de la moitié de l'activité des entreprises interrogées, un poids relativement très élevé par rapport aux statistiques nationales concernant la profession. Cette caractéristique résulte probablement du choix d'un panel d'entreprises de taille moyenne.

2.2. Caractérisation de l'activité

2.2.1. Chiffre d'affaires

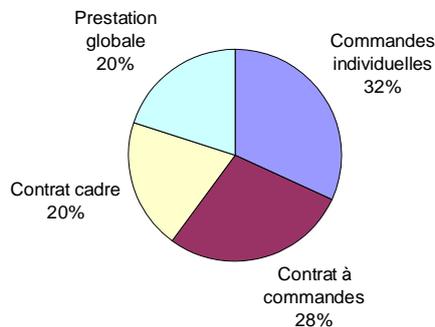
La moyenne des chiffres d'affaires annuels de l'échantillon s'établit à 20m€.

2.2.2. Evolution de la rentabilité des entreprises

L'échantillon d'entreprises présente une rentabilité médiane de 3%, largement supérieure à la moyenne nationale (de l'ordre de 1,5%). De même l'évolution de la rentabilité sur les trois dernières années est globalement positive, contrairement à la statistique nationale. Sur les 3 dernières années, l'évolution de la rentabilité des entreprises interrogées a connu :

Une forte amélioration	8%
Une amélioration	15%
Est restée inchangée	38%
Une détérioration	31%
Une forte détérioration	8%

2.2.3. Types d'engagement contractuel



Dans les 2/3 des cas, les prestataires ont mis en place des contrats établis sur la durée, soit sous la forme d'un accord sur un barème de prix, soit sous la forme d'un contrat cadre impliquant un engagement sur des performances, soit enfin sous la forme de l'externalisation d'une prestation globale.

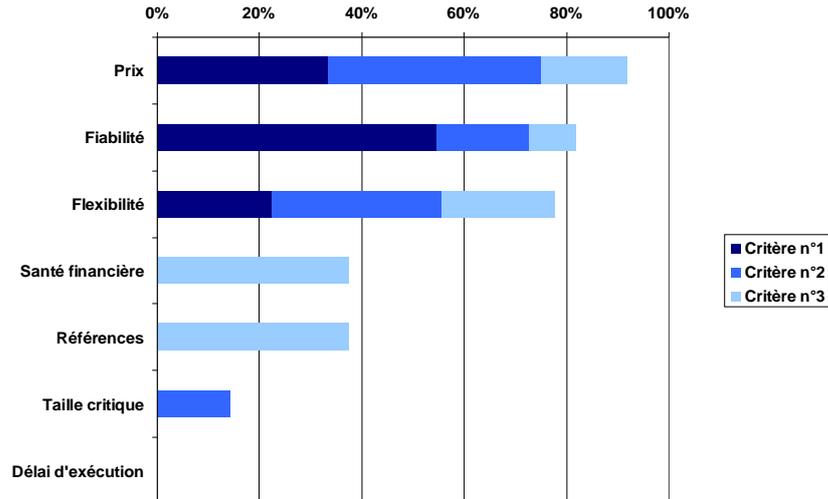
2.3. Caractérisation du marché

2.3.1. Critères de choix des prestataires

	Critère n°1	Critère n°2	Critère n°3
Prix	33%	42%	17%
Fiabilité	55%	18%	9%
Flexibilité	22%	33%	22%
Santé financière	0%	0%	38%
Références	0%	0%	38%
Taille critique	0%	14%	0%
Délai d'exécution	0%	0%	0%

Le prix reste un critère prédominant (cité dans 92% des cas dans les 3 premières priorités). Cependant, pour 55% des entreprises interrogées, les critères de fiabilité (livraison à temps, au bon endroit des marchandises voulues) prennent le pas sur le critère de prix. Enfin la flexibilité, c'est à dire la capacité à adapter les prestations (volumes, délais, etc..) est également fréquemment citée. Les autres critères proposés sont plus rarement prioritaires.

Cette analyse rejoint les indications données par les clients/chargeurs interrogés qui indiquent rechercher souvent la qualité des prestations de transport et de logistique plutôt que la réduction des coûts. Ces derniers font également état dans leurs critères de choix de la capacité des prestataires à échanger des informations électroniques (EDI) pour assurer le suivi de la prestation.



2.3.2. Evolution du poids relatif des critères de choix

	Plus important	Inchangé	Moins important
Fiabilité	50%	40%	10%
Prix	60%	30%	10%
Flexibilité, adaptabilité	60%	30%	10%
Vélocité, délai d'exécution	30%	60%	10%
Santé financière	50%	50%	0%
Taille critique	10%	90%	0%
Références similaires	30%	60%	10%

Les entreprises interrogées n'envisagent pas de changement majeur dans l'appréciation des clients puisque les critères de choix considérés comme prioritaires aujourd'hui (fiabilité, prix, flexibilité) devraient globalement voir augmenter leur poids dans la décision. Un quatrième critère devrait prendre légèrement plus d'importance : la santé financière de l'entreprise. Ce critère est souvent le corollaire d'une évolution des contrats vers des engagements à plus long terme.

3. Pratiques de gestion de la relation client

3.1. Recherche des opportunités et préparation des offres

3.1.1. Origine des contacts client

Réponse à des consultations adressées par les clients	92%
Prospection commerciale	73%
Etudes de marché	18%
Opérations de marketing (mailing, phoning, site web)	9%

Les contacts avec les clients proviennent pour une très large majorité de l'initiative des clients (92%) complétées ou découlant d'actions commerciales de prospection classiques. L'utilisation d'outils de marketing (étude de marché, mailing, phoning, etc.) est très peu répandue.

3.1.2. Sources d'information utilisées

Réseau personnel, connaissances, ...	92%
Recherche sur le web	50%
Presse générale ou professionnelle	36%
Annuaire professionnels	30%
Site web client, ...	30%
Syndicats professionnels, associations locales, ...	27%
Analyses de marché	25%
Places de marché, site d'enchère inversée, ...	20%
Sociétés de conseil spécialisées dans les appels d'offre	0%

L'utilisation du réseau personnel du dirigeant ou de ses proches collaborateurs reste le moyen privilégié d'information sur le marché et sur les opportunités d'affaires. Le « score » de la recherche sur le web (50%) indique cependant une propension marquée à utiliser ce type d'outil.

3.1.3. Préparation des offres techniques et commerciales

Contacts directs avec le client	100%
Elaboration d'options non demandées par le client	78%
Recherche d'information sur le client	67%
Equipe dédiée à la préparation des offres	33%
Recherche d'information sur la concurrence	11%
Recherche de partenariats	11%

La préparation des offres est essentiellement tournée vers les contacts avec le client, sans rechercher des éléments de concurrence ou de partenariat permettant de renforcer l'offre. Cependant, pour plus des $\frac{3}{4}$ des entreprises interrogées, l'élaboration d'options pour des services complémentaires, non demandés par le client, est une pratique courante. Cela prouve un certain esprit d'initiative qui peut être mis à profit dans la recherche d'une relation plus étroite avec les clients et qui est indispensable à la mise en place d'une collaboration inter-entreprises.

3.1.4. Canaux de communication utilisés durant la consultation

téléphone	100%
fax, email	83%
réunion (négociation)	80%
courrier	73%
réunion (clarification, élaboration d'options)	67%
site web (place de marché, site client, site d'appel d'offre)	20%
téléconférence	0%

3.1.5. Interlocuteurs chez le client pendant la consultation

responsable achats	91%
responsable logistique	73%
direction générale	50%
responsable d'opération	45%
services généraux	20%
direction opérationnelle	0%

Les entreprises interrogées recherchent généralement une communication personnelle avec leurs clients dans la phase de préparation des offres, sous la forme de conversations téléphoniques et de réunions soit en phase de négociation, soit préalablement pour obtenir des informations complémentaires ou discuter de l'élaboration d'options (question 3.1.4). En revanche, les contacts sont le plus souvent au niveau du responsable des achats ou du responsable logistique et pas à un niveau plus stratégique (direction générale, direction opérationnelle), niveau auquel peuvent être abordées des questions de collaboration et de relations inter-entreprises plus élaborées.

3.2. Engagements contractuels

3.2.1. Engagements de performance

Ponctualité de livraison	83%
Ponctualité de l'enlèvement	75%
Délais d'acheminement	75%
Délais de prise en charge	64%
Volume et modalités de mise à disposition de moyens techniques spécifiques (grues, sauterelles, etc)	40%
Délai de réaction en cas d'écart (retard, incident, non-conformité)	27%

3.2.2. Engagements de qualité

Taux de livraison parfaite	75%
Taux de produits détériorés, perdus, accidentés, etc.	67%
Adaptabilité à la baisse ou à la hausse (court terme)	55%
Taux de conformité documentaire	50%
Flexibilité à la baisse ou à la hausse (moyen terme)	45%
Adaptation des prestations aux évolutions de la demande	45%
Qualité du suivi effectué (suivi par code barre, RFID, etc...)	42%
Délai d'exécution de commande exceptionnelle	30%
Engagement sur la baisse des prix (en % par an, ...)	27%

Les engagements pris concernent la ponctualité des opérations (question 3.2.1) et le respect des demandes (taux de livraisons par faites – question 3.2.2). Les engagements liés à des critères de flexibilité, de réactivité et d'adaptabilité des services aux besoins des clients sont nettement moins fréquents. Cette analyse montre donc que les principes de contractualisation restent marqués par une vision plutôt statique de la relation client-fournisseur et intègrent peu souvent des éléments plus dynamiques d'adaptation continue qui sont un élément prédominants dans une relation de collaboration inter-entreprises.

3.2.3. Engagements pris par le client

Disponibilité des marchandises	82%
Volume et modalités de mise à disposition de moyens techniques	75%
Documentation conforme	70%
Interlocuteur technique identifié	67%
Volume et modalités de mise à disposition de ressources humaines	30%

3.2.4. Outils de suivi des performances

Pas de suivi des performances	42%
Suivi quelques (< 5) indicateurs	45%
Tableau de bord manuel	27%
Tableau de bord automatisé	58%

3.2.5. Modalités de suivi des performances

Tableau de bord tenu par le client	64%
Tableau de bord tenu par le prestataire	31%
Tableau de bord commun (partagé par informatique)	30%
Tableau de bord tenus par les deux avec confrontation périodique	25%

Les réponses à la question 3.2.4 peuvent paraître contradictoires : d'une part, 45% des entreprises interrogées indiquent qu'il n'y a pas de suivi des performances, mais dans 58% des cas, il existe un tableau de bord informatisé. En fait, il semble que l'explication soit donnée par les réponses à la question 3.2.5 : s'il existe un tableau de bord, c'est parce que c'est le client qui mesure les performances de son fournisseur. Pour seulement 31% des entreprises interrogées, la tenue d'un tableau de bord est une opération fréquente. Cette situation est particulièrement préoccupante. Elle montre que les prestataires sont peu enclins à mesurer leurs performances et à utiliser ces éléments comme moyens de discussion ou de négociation avec leurs clients. Elle fait écho à des remarques formulées par les chargeurs qui se plaignent d'une sorte de fatalisme de leurs prestataires concernant le niveau de service offert. Elle montre enfin que les concepts les plus modernes de la logistique (synchronisation des flux de marchandises et des flux d'information) ne sont pas entrés dans les pratiques quotidiennes des entreprises.

Or, il est évident, à travers l'analyse des pratiques de collaboration inter-entreprises dans les autres secteurs, que le suivi des performances (et de l'atteinte ou non des objectifs de la collaboration) et la négociation des moyens à mettre en place pour améliorer la situation sont des éléments primordiaux qui conditionnent l'ensemble de la gestion de la relation de collaboration.

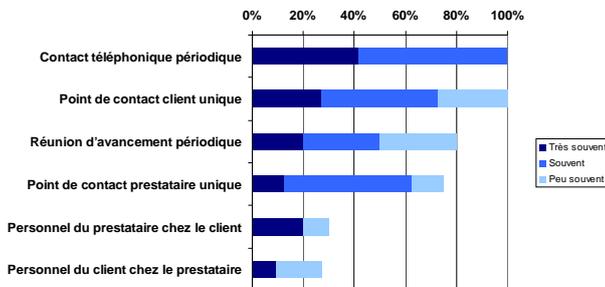
3.2.6. Engagements sur l'amélioration des performances

Réunions de suivi des objectifs de performance	54%
Objectifs contractuels d'amélioration des performances	38%
Fourniture de plans de progrès	15%
Obligations de veille (concurrentielle, réglementaire, technique, ...)	0%

3.3. Modalités de gestion du contrat

3.3.1. Modalités de contact avec le client

	Très souvent	Souvent	Peu souvent
Contact téléphonique périodique	42%	58%	0%
Point de contact client unique	27%	45%	27%
Réunion d'avancement périodique	20%	30%	30%
Point de contact prestataire unique	13%	50%	13%
Personnel du prestataire chez le client	20%	0%	10%
Personnel du client chez le prestataire	9%	0%	18%



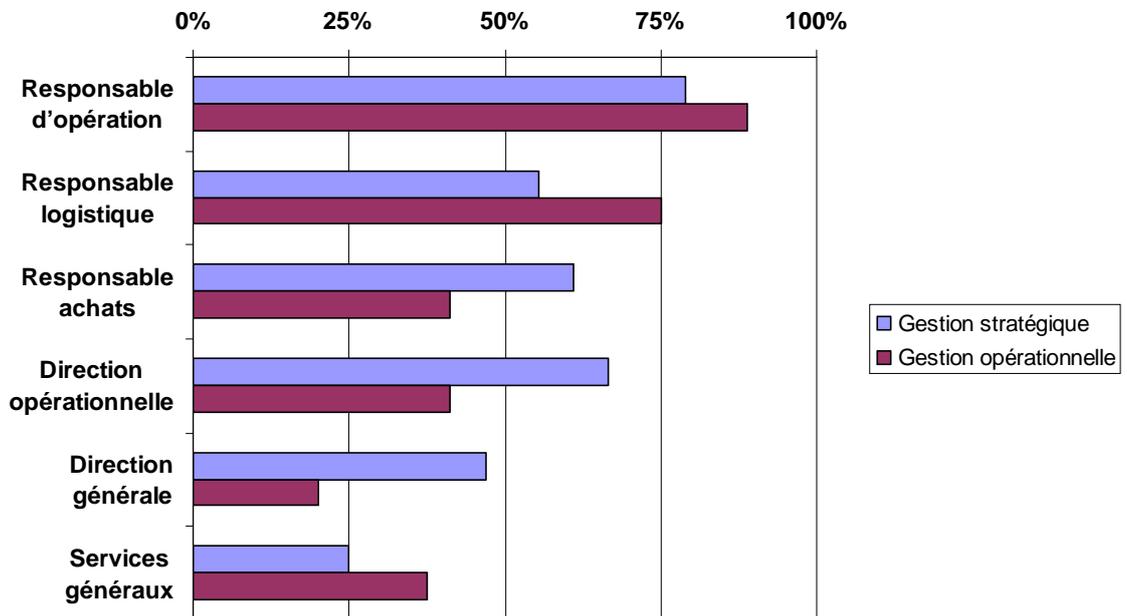
Les modalités de suivi reposent systématiquement sur des contacts téléphoniques associés à la mise en place d'un point de contact unique chez le prestataire. Moins souvent, la réciproque est également vraie (point de contact unique chez le client). 50% des entreprises indiquent avoir des réunions périodiques très souvent ou souvent. Quant aux échanges de personnels afin d'assurer une coordination étroite, elle n'intervient que rarement (20% des cas).

Lorsque des contacts téléphoniques périodiques sont prévus avec le client, c'est principalement un contact hebdomadaire (62% des cas). La tenue de réunion d'avancement se fait dans la majorité des cas selon une fréquence inférieure ou égale au mois (80%).

Contact téléphonique périodique	
quotidien	23%
hebdomadaire	62%
bimensuelle ou plus	15%
Réunion d'avancement périodique	
hebdomadaire ou bimensuelle	40%
mensuelle ou bimestrielle	40%
trimestrielle ou plus	20%

3.3.2. Interlocuteurs chez le client

	Gestion stratégique	Gestion opérationnelle
Responsable d'opération	79%	89%
Responsable logistique	56%	75%
Responsable achats	61%	41%
Direction opérationnelle	67%	41%
Direction générale	47%	20%
Services généraux	25%	38%



La question avait pour objet d'identifier les interlocuteurs habituels des entreprises en fonction des types de sujets à aborder. Les sujets évoqués relèvent de deux domaines :

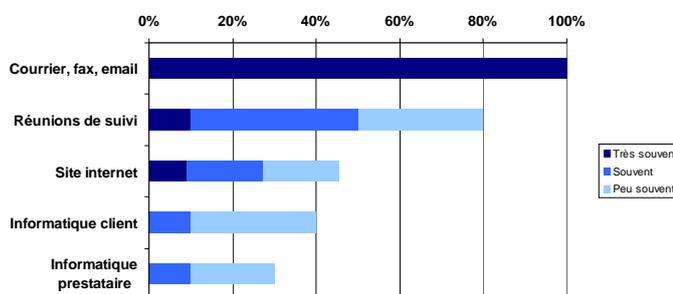
le domaine de la gestion stratégique de la relation : planification à moyen/long terme des opérations, discussion sur l'amélioration des performances, etc.

le domaine de la gestion opérationnelle des contrats : suivi des activités à court terme, demandes ponctuelles, etc.

Sans surprise, les responsables opérationnels et logistiques sont les principaux interlocuteurs des entreprises interrogées pour traiter des questions de gestion opérationnelle des contrats. En revanche, la direction générale du client n'intervient que dans moins de 50% des cas pour traiter des aspects plus stratégiques. C'est plus souvent le responsable d'une direction opérationnelle qui assure cette mission. Ceci est probablement dû au fait que les entreprises interrogées travaillent avec de très gros chargeurs (entreprises internationales).

3.3.3. Outils de communication avec le client

	Très souvent	Souvent	Peu souvent
Courrier, fax, email	100%	0%	0%
Réunions de suivi	10%	40%	30%
Site internet	9%	18%	18%
Informatique client	0%	10%	30%
Informatique prestataire	0%	10%	20%



Les outils utilisés pour le suivi des prestations restent de façon systématique (100% des cas) le courrier, le fax et l'email, donc des échanges d'information ne permettant pas une interactivité forte entre client et prestataire. La pratique de réunions périodiques intervient souvent ou très souvent dans 50% des cas. En revanche l'utilisation d'outils informatique reste assez largement minoritaire.

3.3.4. Gestion des incidents

Pas de critères formels (à l'appréciation du client)	75%
Seuil sur quelques indicateurs de performance critiques	33%
Perception globale (tendance d'un jeu d'indicateurs)	33%
Dispositions permettant d'anticiper les difficultés	22%

3.3.5. Processus d'escalade

Aucun processus d'escalade prévu	67%
Définition de plusieurs niveaux de gravité et de niveaux d'intervention correspondant (tuilage)	11%
« comité » de gestion de crise formalisé	11%

3.3.6. Actions de gestion de crise

Comité de crise (« ad hoc »)	55%
Revue de contrat/Audit du prestataire (« ad hoc »)	27%
Renforcement des exigences contractuelles	36%
Autres actions définies par contrat (à préciser)	0%

3.3.7. Impact contractuel des situations de crise

Pénalités financières	55%
Dégradation de la notation (panel de prestataires)	36%
Aucun impact	30%
Modification substantielle du contrat	18%
Rupture de contrat (prévue contractuellement)	18%

Les questions 3.3.4 à 3.3.7 concernent la « gestion de crise » en cas de non de respect des engagements contractuels. Dans une très large majorité des cas, ce processus est peu ou pas formalisé : il n'existe pas de critères précis permettant d'engager des actions de correction (question 3.3.4) et les processus de remontée d'information vers les niveaux hiérarchiques supérieurs (escalade) pour prendre des dispositions de part et d'autre et vérifier que les mesures palliatives et correctives sont prises n'existent pas (question 3.3.5). Enfin, les solutions adoptées ne sont pas non plus contractualisées et relèvent plutôt de solutions « ad hoc » comme la mise en place d'un comité de crise ou la réalisation d'un audit du fournisseur (question 3.3.6). Les impacts contractuels sont classiques, allant de la pénalisation financière à la rupture du contrat. A noter que 30% des entreprises considèrent que, dans une majorité de cas, une situation de crise n'a pas d'incidence.

4. Pratiques de gestion des opérations

4.1. Caractéristiques des échanges d'information

4.1.1. Type d'information échangée pour la gestion opérationnelle

Demande d'enlèvement	100%
Echéancier de livraison	100%
Echéancier d'approvisionnement	90%
Document administratif (facturation, bon de livraison, ...)	90%
Plan de chargement/distribution	73%
Information de traçabilité/routage des marchandises	60%
Echéancier de fabrication	44%
Disponibilité et réservation d'inventaire	40%

On note que les informations échangées laissent assez peu de place à des initiatives du prestataire pour optimiser ses opérations, les informations les plus « amont » (échancier de fabrication par exemple) assez peu diffuser aux prestataires. On note aussi le faible taux des échanges d'information de suivi (traçabilité des marchandises).

4.1.2. Fréquence des échanges d'information

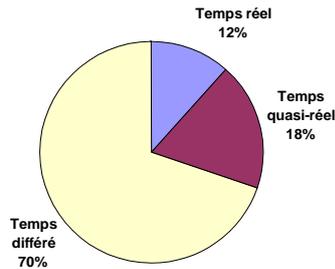
La question était posée en apportant des précisions sur les définitions adoptées :

temps réel = suivi en continu de la progression des opérations avec un délai de rafraîchissement des informations inférieur à 15 minutes ou envoi des informations « au vol » ;

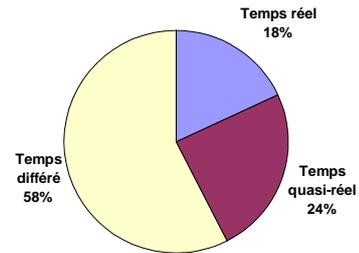
temps quasi-réel = suivi en continu de la progression des opérations avec un délai de rafraîchissement des informations supérieur à 15 minutes ou envoi des informations à échéances fixes (plusieurs fois par jour) ;

temps différé = transmission de comptes rendus d'exécution des opérations (fin de phase ou fin d'opération) ou envoi d'information à échéances fixes (quotidienne ou plus).

	Temps réel	Temps quasi-réel	Temps différé
Tous documents confondus	12%	18%	70%
Documents d'exécution (demandes d'enlèvement, BL, suivi)	18%	24%	58%



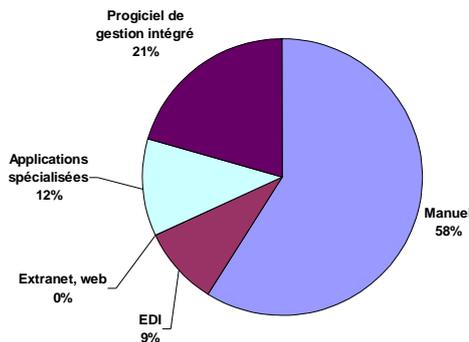
Tous documents confondus



Documents d'exécution

4.1.3. Support d'échange des informations

Manuel	59%
EDI	9%
Extranet, web	0%
Applications spécialisées	12%
Progiciel de gestion intégré	21%



Dans 58% des cas, les échanges d'information pour le suivi des prestations utilisent des moyens manuels (téléphone, fax, courrier, email) conduisant à des modes d'interaction en temps différé comme cela apparaît dans la question précédente. Il est notable que, lorsque les échanges sont informatisés, l'utilisation d'applications spécialisées ou d'un logiciel de gestion intégré (ERP) précède largement les autres outils, particulièrement l'EDI ou les outils web.

Lorsqu'on analyse les outils mis en œuvre pour assurer les échanges d'information entre les prestataires et leurs clients, on voit apparaître deux catégories d'entreprises :

- les prestataires qui se sont équipés de moyens informatiques entreprises et qui ont déjà dépassé l'étape intermédiaire de l'utilisation de l'EDI ;
- les entreprises qui n'ont pas décidé de s'équiper de moyens informatiques et qui gèrent entièrement « à la main » leurs opérations.

4.2. Perception du rôle du système d'information

4.2.1. Rôle du système d'information

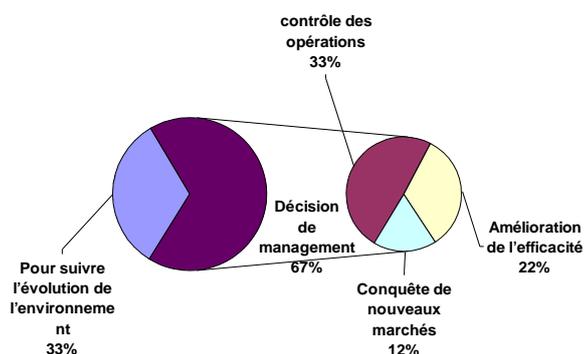
un outil de suivi et de contrôle	35%
un outil d'amélioration de l'efficacité (productivité)	40%
un outil de conquête de marché (avantage concurrentiel)	25%

4.2.2. Impact opérationnel d'une indisponibilité du système d'information

gêne mineure dans l'exécution des opérations	33%
gêne importante mais ne remet pas en cause le fonctionnement de l'entreprise	59%
l'entreprise ne peut plus fonctionner	8%

4.2.3. Origine des évolutions prévues

Pour suivre l'évolution de l'environnement	33%
Décision de management en vue d'obtenir un des bénéfices suivants :	67%
Amélioration du suivi et du contrôle des opérations	33%
Amélioration de l'efficacité	22%
Conquête de nouveaux marchés	12%
Suggéré ou imposé par un client	0%



L'utilisation de l'informatique à des fins stratégiques (conquête de nouveau marché) est une idée encore très peu répandue chez les entreprises interrogées. Cet outil reste principalement un outil de contrôle et d'efficacité opérationnelle. Enfin et surtout, pour le tiers des entreprises, les évolutions du système informatique sont poussées par l'évolution de l'environnement sans recherche d'avantages complémentaires.

4.2.4. Bénéfices attendus de l'évolution du système d'information

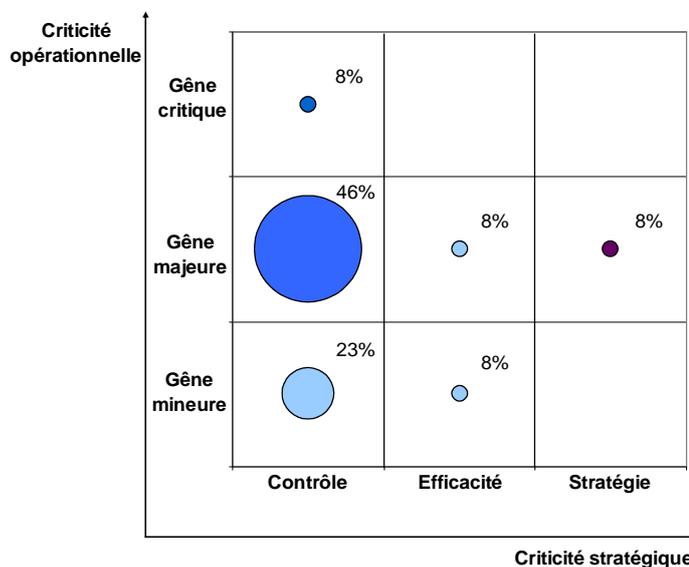
Réduction des coûts d'exploitation	33%
Augmentation de la fiabilité	25%
Plus grande flexibilité, adaptabilité	17%
Réduction des délais d'exécution	8%
Meilleur taux d'utilisation des moyens	8%
Autres (non précisé)	8%
Gestion du retour d'expérience	0%

4.2.5. Synthèse

Afin de situer la perception du rôle du système d'information dans la stratégie des entreprises interrogées, le graphique ci-dessous utilise une représentation selon deux axes :

un axe de la criticité opérationnelle du système qui indique dans quelle mesure l'entreprise est dépendante de son système d'information pour conduire les opérations quotidiennes (question 4.2.2) ;

un axe de la criticité stratégique du système d'information qui indique dans quelle mesure l'entreprise s'appuie sur son système d'information pour créer des avantages compétitifs et gagner des parts de marché (question 4.2.1., 4.2.3 et 4.2.4).



Le système d'information n'est perçu prioritairement comme un outil stratégique (conquête de marché) que par 8% des transporteurs interrogés. Principalement outil de contrôle et d'efficacité opérationnel, son indisponibilité provoque une gêne mineure (31%) voire majeure (62%) mais une gêne critique empêchant la bonne marche de l'entreprise que pour 8% des entreprises.

Là encore, la situation des transporteurs interrogés est en décalage avec le souhait des chargeurs qui considèrent que la capacité à gérer les performances et à échanger en temps réel des informations de suivi est un atout pour une entreprise de transport.

Le sous-équipement chronique des transporteurs en outils de communication et de traitement de l'information et l'absence de plan à l'horizon de trois ans pour faire évoluer cette situation apparaissent comme un frein majeur à la mise en œuvre de processus collaboratifs évolués.

NB : dans le graphique ci-dessus, le retraitement des réponses à trois questions pour évaluer le degré de criticité stratégique du système d'information conduit à des pourcentages contradictoires avec l'analyse des réponses de la question 4.3.1. Ceci est dû au choix fait de considérer non seulement la perception actuelle du système informatique par l'entreprise mais également ces intentions quant à l'évolution de son système pour évaluer la criticité stratégique.

5. Evolution et perspectives

5.1. Evolution des entreprises à l'horizon de 3 ans

5.1.1. Evolution des types de contrat

	Moins fréquent	Inchangé	Plus fréquent
Contrat de prestations individuelles	20%	70%	10%
Contrat à bons de commande (barème de prix)	20%	80%	0%
Contrat « cadre » (engagements de performances)	0%	27%	73%
Contrat de prestations individuelles	20%	70%	10%

5.1.2. Evolution de l'utilisation des indicateurs de performance suivants

Critères de performance	Baisse	Inchangé	Hausse
Délais de prise en charge	0%	73%	27%
Ponctualité de l'enlèvement	0%	64%	36%
Ponctualité des livraisons	0%	60%	40%
Délai d'acheminement	10%	70%	20%
Délai de prise en compte des écarts	0%	60%	40%
Mise à disposition des moyens techniques spécifiques	9%	55%	36%

Critères de qualité	Baisse	Inchangé	Hausse
Qualité de suivi effectué (code barre, rfid, tracing, etc)	0%	45%	55%
Taux de livraison parfaite	0%	64%	36%
Taux de produits détériorés, perdus, accidentés, etc.	18%	64%	18%
Délai d'exécution de commande exceptionnelle	9%	64%	27%
Adaptabilité à la baisse ou à la hausse (court terme)	0%	73%	27%
Flexibilité à la baisse ou à la hausse (moyen terme)	0%	73%	27%
Engagement sur la baisse des coûts	9%	45%	45%
Capacités à faire face aux évolutions du client	0%	45%	55%
Taux de conformité documentaire	0%	82%	18%

De façon unanime, les entreprises interrogées anticipent un renforcement des exigences en termes de performances et de qualité de la part de leurs clients, en même temps que la globalisation des relations contractuelles autour de marché cadre. Parmi les critères de qualité dont le poids devrait augmenter, la qualité du suivi et la capacité à s'adapter aux besoins du client sont cités en priorité. Ces efforts devront être consentis tout en s'engageant sur des objectifs de baisse des coûts selon 45% des entreprises interrogées.

5.1.3. Améliorations visées par les entreprises

	Fonda-mentale	Importante	Assez importante	Peu importante	Aucune
Fidélisation des clients	60%	40%	0%	0%	0%
Acquisition de nouvelles compétences	33%	56%	11%	0%	0%
Focalisation sur un métier	30%	10%	20%	40%	0%
Extension de la cible de marché	20%	50%	20%	10%	0%
Extension de la pénétration du marché	11%	67%	11%	11%	0%

Le souci principal des entreprises interrogées est de fidéliser leurs clients (100% des entreprises jugent cette évolution fondamentale ou importante), d'étendre leurs compétences (89%), et d'étendre leur pénétration du marché (78%). Implicitement, elles visent donc prioritairement une stratégie de différenciation pour apporter plus de valeur ajoutée à leurs clients. La contradiction vient de ce que, dans le même temps, elles souhaitent étendre leur cible de marché (70%).

5.2. Modalités envisagées pour l'évolution de l'entreprise

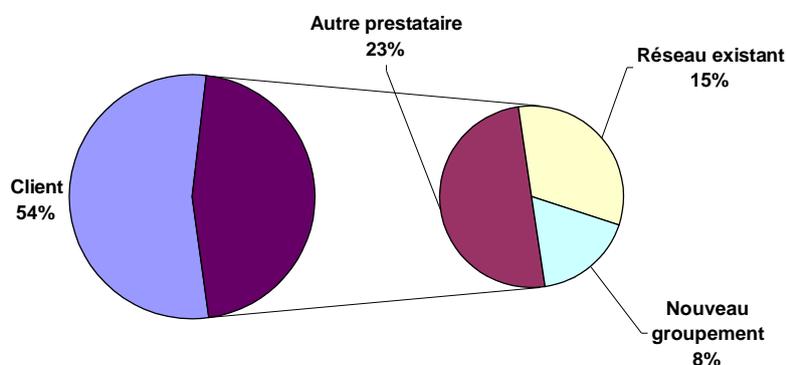
5.2.1. Logique de collaboration inter-entreprises

Envisagée	50%
Pas envisagée	50%

Les raisons généralement invoquées pour ne pas envisager une logique de partenariat tiennent au respect de l'indépendance ou des spécificités de l'entreprise.

5.2.2. Type de collaboration envisagée

Collaboration avec d'autres prestataires	46%
Partenariat avec un autre prestataire	23%
Intégration dans un réseau	15%
Création d'un groupement d'entreprises	8%
Collaboration avec un client	54%
Chargeur	11%
Transitaire	11%
Commissionnaire	5%
Client final	27%

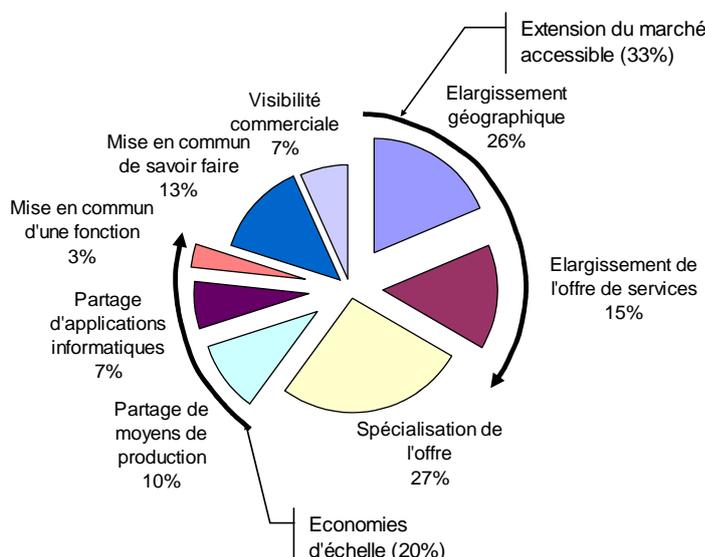


Le type de collaboration envisagé est pour 54% des entreprises une collaboration avec les clients et pour 44% une collaboration entre prestataires de transport et de logistique. Pour ces derniers, la moitié des entreprises envisage plutôt une collaboration avec un (ou quelques) prestataire choisi. Pour l'autre moitié, les 2/3 envisage plutôt l'intégration dans un groupement existant que la création d'un nouveau groupement.

Lorsqu'une collaboration avec les clients est envisagée, il s'agit, pour la moitié des entreprises interrogées, d'un partenariat avec un client final, et non pas un intermédiaires tel qu'un commissionnaire ou un transitaire. Le rôle de ces acteurs dans l'organisation du marché du transport et de la logistique n'est donc pas bien perçu par les entreprises que nous avons interrogées.

5.2.3. Objectifs stratégiques d'une collaboration

Extension du marché accessible	34%
<i>élargissement de la zone géographique couverte</i>	19%
<i>élargissement de l'offre de service</i>	15%
Spécialisation de l'offre pour un type de client	27%
Economies d'échelle	20%
<i>partage de moyens de production</i>	10%
<i>partage d'applications informatiques</i>	7%
<i>mise en commun d'une fonction de l'entreprise</i>	3%
Mise en commun de savoir faire	13%
Visibilité commerciale, marketing, etc.	7%



Une majorité des entreprises interrogées (53%) considèrent la collaboration sous l'angle de l'extension du marché accessible et des économies d'échelle. Il s'agit donc d'un mode de collaboration entre transporteurs et tourné principalement vers l'entreprise elle-même. C'est l'élargissement de la couverture géographique qui est perçu le plus souvent (19%) comme l'objectif d'une collaboration. C'est la démarche qui sous-tend la constitution des réseaux de transporteurs nationaux tels qu'Astre, Flo ou Evolutrans.

En termes d'économies d'échelle, la mise en commun de moyens de production (camions, remorques, entrepôts, etc.) reçoit le plus de suffrages devant la mise en commun d'une fonction de l'entreprise, telle que la fonction achat par exemple.

L'angle de la spécialisation de l'offre et de la mise en commun de savoir-faire – qui conduit à des stratégies de différenciation, donc « orientées client » – est retenu par 40% des entreprises interrogées, ce qui corrobore le fait que les entreprises cherchent majoritairement à se rapprocher de leurs clients pour les fidéliser (questions 5.1.3 et 5.2.2).

5.2.4. Utilisation de consultants extérieurs

jamais et pas envisagé	67%
envisagé à l'avenir	8%
déjà fait mais n'envisage plus de le faire	25%
oui et sera poursuivi dans l'avenir	0%

Une très faible proportion des entreprises interrogées ont déjà fait appel à des consultants extérieurs ou envisage de le faire pour définir leur stratégie et les assister dans sa mise en œuvre. Or, la mise en place de collaborations inter-entreprises est une opération complexe. Dans les autres secteurs comme celui des services informatiques, l'étude montre par ailleurs que c'est une pratique courante et souvent reconnue comme utile, voire indispensable, même par les prestataires.

6. Pratiques de la collaboration inter-entreprises

6.1. Modalités de collaboration inter-entreprises

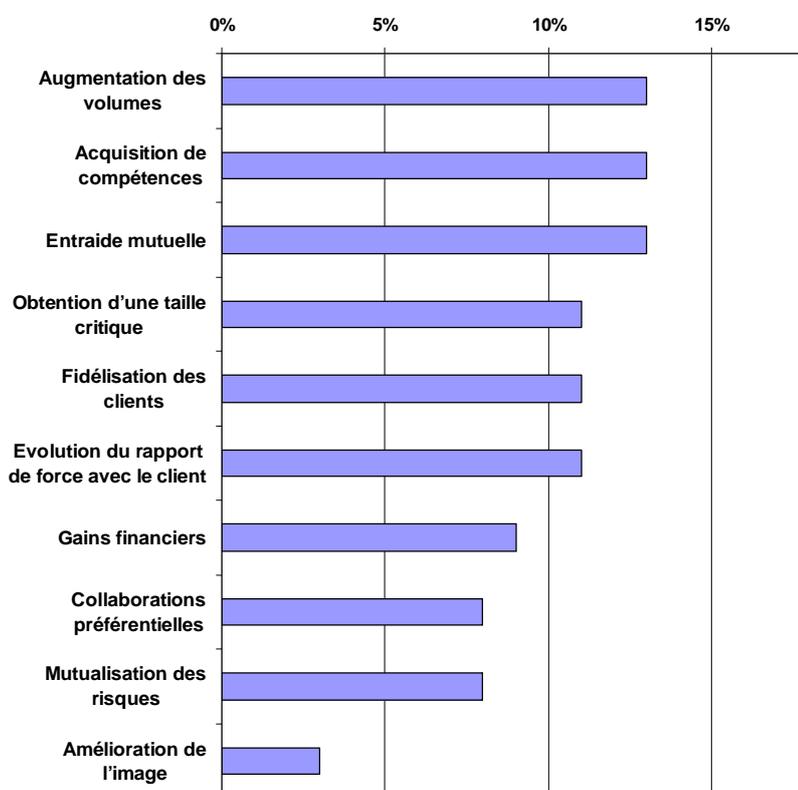
6.1.1. Formes de collaboration envisageables

Collaboration avec un client	58%
<i>échanges d'information pour optimiser l'exécution des prestations</i>	13%
<i>personnalisation des prestations pour fidéliser le client</i>	18%
<i>optimisation du service offert au client (plan de progrès)</i>	13%
<i>extension des prestations pour externaliser une fonction complète</i>	13%
Collaboration entre prestataires de transport et logistique	42%
<i>élargir la zone géographique couverte</i>	10%
<i>développer une offre de transport combiné</i>	7%
<i>développer une offre de prestations logistiques globales (entreposage, co-packing, co-manufacturing, ...)</i>	12%
<i>partage de moyens informatiques (centre d'appel, applications de gestion – comptabilité, RH, ...)</i>	3%
<i>partage de moyens (entrepôts, moyens de manutention, moyens de transport)</i>	9%
<i>mise en commun d'une fonction de l'entreprise (gestion des commandes, planification, suivi/optimisation, achats, ...)</i>	0%

Cette question sur les formes de collaboration envisageables (donc indépendamment des évolutions actuellement envisagées par l'entreprise) montre une très grande dispersion des vues entre les entreprises interrogées. Il n'y a pas une forme de collaboration qui ressorte vraiment par rapport aux autres. Une nouvelle fois c'est la collaboration avec un client qui est retenue majoritairement par les entreprises. Un seul point ressort : le partage de fonctions de l'entreprise ou de la fonction informatique ne sont pas vus comme des points de collaboration utiles entre prestataires. On peut toutefois noter que tous les réseaux de transporteurs mettent en place, sous une forme plus ou moins élaborée et plus ou moins complète, la mise en commun de la fonction achat.

6.1.2. Bénéfices attendus de la collaboration inter-entreprises

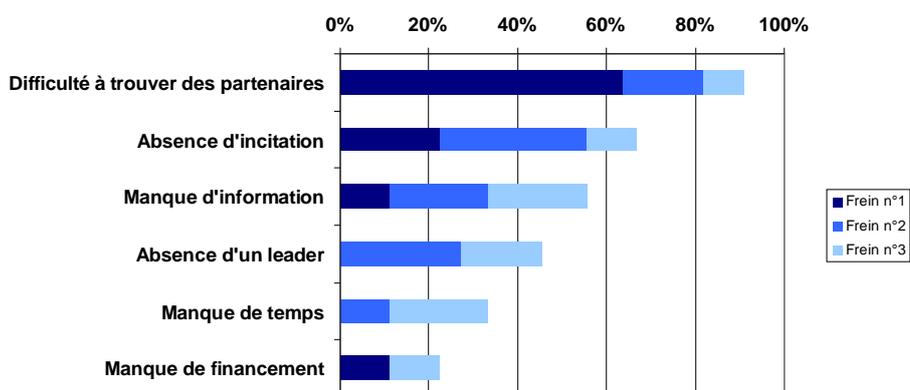
Augmentation des volumes (nouveau(x) marché(s), nouveau(x) client(s))	13%
Obtention d'une taille critique	11%
Amélioration de l'image	3%
Fidélisation des clients (reconduction des contrats)	11%
Acquisition de compétences nouvelles (élargissement de l'offre)	13%
Gains financiers (économie d'échelle, mutualisation des moyens)	9%
Collaborations préférentielles avec les partenaires de l'alliance	8%
Evolution du rapport de force avec le client	11%
Entraide mutuelle (soutien du partenaire en cas de coup dur)	13%
Mutualisation des risques (sécurité pour le client)	8%



Comme pour la question précédente, on constate une grande dispersion des réponses. Il n'existe pas une vision commune entre les entreprises interrogées sur les bénéfices qu'il faut attendre de la collaboration inter-entreprises

6.1.3. Freins à la collaboration inter-entreprises

	Frein n°1	Frein n°2	Frein n°3
Difficulté à trouver des partenaires	64%	18%	9%
Absence d'incitation	22%	33%	11%
Manque d'information	11%	22%	22%
Absence d'un leader	0%	27%	18%
Manque de temps	0%	11%	22%
Manque de financement	11%	0%	11%

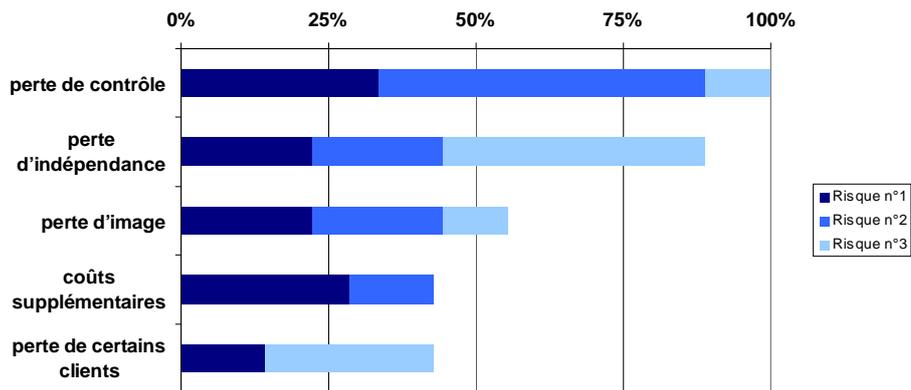


La difficulté à trouver des partenaires est citée par 91% des entreprises dans les trois principaux freins. Cependant, le questionnaire ne permet pas de déterminer s'il s'agit d'un manque de connaissance du milieu ou de la difficulté à trouver un partenaire qui partage les objectifs et la vision de l'entreprise.

Le deuxième frein le plus fréquemment cité est l'absence d'incitation (66%). Ce résultat est à mettre en perspective avec le manque d'une vision claire et partagée des formes et des bénéfices de la collaboration qui apparaît dans la grande variété des réponses (voir les questions précédentes) : s'il n'y a ni modalités évidentes ni de bénéfices clairs, alors il n'y a pas d'incitation, sauf si elle provient d'un tiers (client, administration). Le manque d'information est cité par 55% des interrogés, dont 11% comme frein principal et le manque de temps par 33%. Ce résultat renvoie à la situation d'isolement de la plupart des chefs d'entreprise que nous avons interrogés. L'absence d'un leader (45%) apparaît comme un second frein (il n'est jamais cité comme frein principal). La plupart des exemples étudiés ont souligné l'importance de ce facteur pour la mise en place d'une collaboration. Enfin le manque de financement n'apparaît pas comme un frein majeur.

6.1.4. Facteur de risques d'une collaboration inter-entreprises

	Risque n°1	Risque n°2	Risque n°3
perte de contrôle	33%	56%	11%
perte d'indépendance	22%	22%	44%
perte d'image	22%	22%	11%
coûts supplémentaires	29%	14%	0%
perte de certains clients	14%	0%	29%

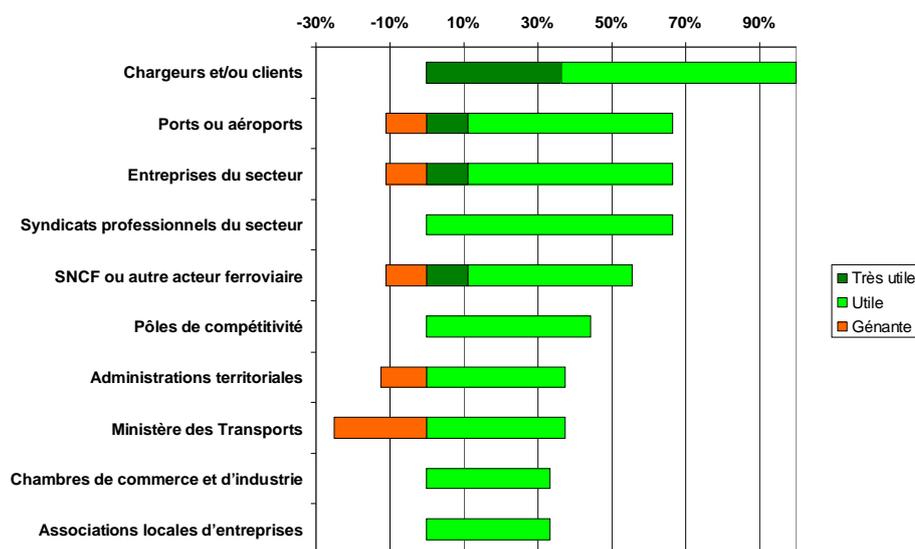


Pour l'ensemble des entreprises interrogées, la perte de contrôle est le risque le plus important (100%), suivi par la perte d'indépendance (88%) et la perte d'image (55%). Les modalités de collaboration recommandées doivent donc répondre prioritairement à ces soucis en évitant des modalités qui remettraient en cause la culture d'artisan indépendant des chefs d'entreprise. Le risque d'avoir à supporter des coûts supplémentaires ou la perte de certains clients n'est évoqué que par 43% des entreprises.

6.2. Modalités de collaboration inter-entreprises

6.2.1. Facilitateurs de la collaboration inter-entreprises avec les clients

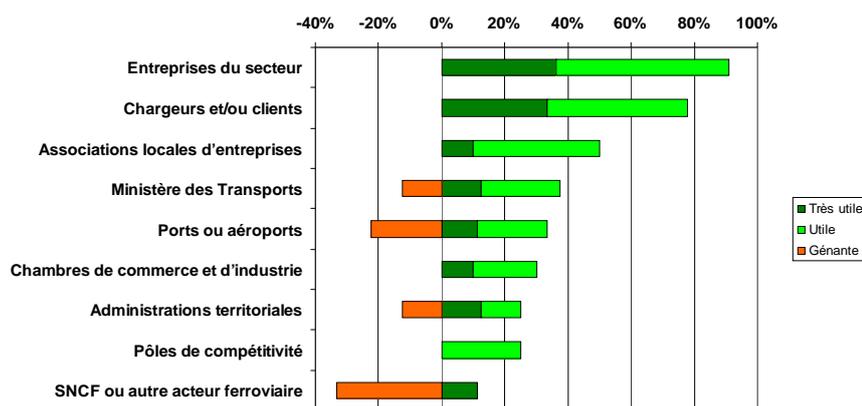
	Très utile	Utile	Gênante
Chargeurs et/ou clients	36%	64%	0%
Ports ou aéroports	11%	56%	11%
Entreprises du secteur	11%	56%	11%
Syndicats professionnels du secteur	0%	67%	0%
SNCF ou autre acteur ferroviaire	11%	44%	11%
Pôles de compétitivité	0%	44%	0%
Administrations territoriales	0%	38%	13%
Ministère des Transports	0%	38%	25%
Chambres de commerce et d'industrie	0%	33%	0%
Associations locales d'entreprises	0%	33%	0%



Les facilitateurs de la collaboration avec les clients sont presque exclusivement des acteurs directs de la chaîne logistique : les clients et les entreprises elles mêmes, les ports et aéroports, les opérateurs ferroviaires. Dans une certaine mesure, les syndicats professionnels peuvent intervenir dans la démarche. Pour les autres acteurs proposés, la situation est contrastée : si 30 à 40% des entreprises interrogées envisagent de façon favorable l'intervention de l'administration (soit territoriale soit nationale), ils sont respectivement 13% et 25% à la juger gênante voire nuisible. Enfin, les chambres de commerce, les pôles de compétitivité ou les associations locales d'entreprises ne sont pas vus comme des acteurs majeurs pour ce type de collaboration.

6.2.2. Facilitateur de la collaboration inter-entreprises entre prestataires

	Très utile	Utile	Gênante
Entreprises du secteur	36%	55%	0%
Chargeurs et/ou clients	33%	44%	0%
Associations locales d'entreprises	10%	40%	0%
Ministère des Transports	13%	25%	13%
Ports ou aéroports	11%	22%	22%
Chambres de commerce et d'industrie	10%	20%	0%
Administrations territoriales	13%	13%	13%
Pôles de compétitivité	0%	25%	0%
SNCF ou autre acteur ferroviaire	11%	0%	33%



Lorsque la question porte sur la collaboration entre entreprises de transport et de logistique, les réponses sont assez nettement différentes. Si les principaux facilitateurs restent les entreprises elles-mêmes et leurs clients comme dans l'autre cas de collaboration envisagé, l'intervention des autres acteurs apparaît encore plus délicate car les réponses vont de très utile à gênante. L'intervention de l'administration nationale (ministère des transports) semble plus appropriée que dans le cas d'une collaboration avec les clients même si elle reste gênante selon 13% des entreprises consultées : s'agit-il de mettre en place des mesures réglementaires incitatives? En revanche, le rôle des grands opérateurs d'infrastructure (ports, aéroports) ne semble pas être apprécié puisqu'ils reçoivent des notes positives plus faibles et des notes négatives. Enfin, on peut noter que les associations locales d'entreprises peuvent tenir un rôle plus important dans la mise en place de collaboration entre entreprises du secteur qu'entre client et prestataires. Enfin il convient de noter l'impact jugé très négatif de l'intervention des acteurs ferroviaires, et donc, de la SNCF en tout premier lieu.

6.2.3. Partenariat le plus compétitif avec un client

optimisation des activités par une meilleure communication	33%
plus grande spécialisation de l'offre permettant de fidéliser ce client	33%
recherche de progrès continue faite conjointement	29%
aucune de ces options	5%

Les trois options proposées correspondent aux attentes et se répartissent également dans le jugement des entreprises interrogées.

6.2.4. Partenariat le plus compétitif d'autres prestataires

métiers complémentaires avec un minimum de recouvrement	33%
métiers semblables mais sur des marchés différents	8%
recouvrement des métiers et des marchés (concurrence interne, mais accès à la taille critique et entraide mutuelle)	8%
les trois options sont intéressantes	50%
aucune de ces options	0%

Les notions de co-opétition sont majoritairement rejetées par les entreprises interrogées. Le mode de collaboration idéal est celui dans lequel les partenaires sont complémentaires et ne rentrent pas en compétition auprès de certains clients.

6.2.5. Structure de collaboration avec un client

Partage d'information, hiérarchisation et fréquence des échanges plus grands, en gardant la structure actuelle	60%
Intégration d'un représentant client au sein de votre entreprise	10%
Intégration de l'un de vos collaborateurs au sein de l'entreprise cliente	30%

L'échange de personnel pour faciliter la collaboration inter-entreprises, notamment avec la présence d'un représentant du client au sein de l'entreprise, n'est pas le mode de collaboration préféré. Il faut y voir sans doute la crainte d'une perte de contrôle et d'indépendance de la part des dirigeants des entreprises de transport et de logistique.

6.2.6. Structure de collaboration entre prestataires

réseau d'entreprises diversifiées mettant en commun certains moyens (entre égaux)	42%
réseau d'entreprises structuré autour d'un client commun	25%
réseau d'entreprises structuré autour d'un prestataire « leader » commun	17%
réseau d'entreprises spécialisées sur un segment de marché ou une offre de services particuliers	17%

6.2.7. Forme d'un groupement de prestataires

structure commune de coordination (pas de financement commun, apports des partenaires sous forme de prestations)	46%
structure commune cofinancée (type GIE ou filiale commune)	23%
mise en place de contrats cadres avec le « leader »	8%
direction choisie par cooptation ou vote des partenaires	23%

Les préférences exprimées dans les deux dernières questions démontrent une nouvelle fois la volonté de préserver l'indépendance et le contrôle de l'entreprise. Les formes de collaboration pouvant conduire à une limitation de ce contrôle (réelle ou supposée) sont majoritairement écartées par les entreprises interrogées.

**Ministère de l'équipement, des transports, de
l'aménagement du territoire, du tourisme et de la mer**

**Direction de la recherche et de l'animation
scientifique et technique**



Dossier 5

Référentiel de collaboration inter-entreprises

Projet de recherche ICER

Convention n° 05 MT 6012



Table des Matières

1.	Domaine d'application et définitions	119
1.1.	Domaine d'application	119
1.2.	Définitions	119
1.3.	Modalités d'application du document	121
2.	Caractéristiques du service	122
2.1.	Phases du cycle de vie de l'externalisation logistique	122
2.2.	Phases précontractuelles	123
2.2.1.	Phase exploratoire du marché	123
2.2.2.	Phase de consultation	123
2.2.3.	Phase de réponse à la consultation	124
2.2.4.	Phase de mise au point du contrat	124
2.2.5.	Mise en œuvre de la période précontractuelle	125
2.3.	Phases contractuelles	126
2.3.1.	Phase de prise en charge	126
2.3.1.1.	Étape de transfert	126
2.3.1.2.	Étape de vérification et de recette	127
2.3.2.	Phase opérationnelle	128
2.3.3.	Evolution du service	129
2.3.4.	Fin du contrat et résiliation	130
2.3.5.	Réversibilité	130
2.3.6.	Mise en œuvre des phases contractuelles	131
2.3.6.1.	Mise en œuvre de la phase de prise en charge	131
2.3.6.2.	Mise en œuvre des phases opérationnelles et d'évolution	132
2.3.6.3.	Mise en œuvre des phases de fin de contrat et de réversibilité	133
2.4.	Gestion du service	133
2.4.1.	Généralités	133
2.4.2.	Conventions de service	134
2.4.3.	Plan qualité	134
2.4.4.	Suivi de la qualité	135
2.4.4.1.	Comite de projet	136
2.4.4.2.	Comité de pilotage	136

2.4.4.3. Comité stratégique	137
3. Évaluation quantitative et qualitative du service	138
<hr/>	
3.1. Caractéristiques des mesures du service	138
3.2. Unités d'œuvre	138
3.2.1. Dénombrement des capacités	138
3.2.2. Mesure d'utilisation des ressources	139
3.2.3. Unités d'œuvre externes	139
3.2.4. Mesure de résultats de gestion	139
3.3. Mesures de la qualité du service	139
3.3.1. Disponibilité	139
3.3.2. Fiabilité	140
3.3.3. Réactivité et flexibilité	140
3.3.4. Productivité	140
3.3.5. Sécurité	140
3.3.6. Qualité des procédés	141
3.3.7. Mesure de la non qualité	141
4. Contrat et responsabilités	142
<hr/>	
4.1. Contrat	142
4.2. Responsabilités et obligations réciproques	142
4.2.1. Obligations du prestataire	142
4.2.1.1. Respect des exigences qualité	142
4.2.1.2. Respect du niveau de sécurité	143
4.2.1.3. Obligation d'information	143
4.2.2. Obligations du demandeur	144
4.2.2.1. Devoir de collaboration	144
4.2.2.2. Devoir de validation des résultats du service	144
4.2.2.3. Respect des engagements contractuels et obligations légales	145
4.2.3. Obligations communes	145
4.2.3.1. Confidentialité	145
4.2.3.2. Coopération	145
4.2.3.3. Réversibilité	145
4.2.3.4. Information	145

Avant-propos

Le présent document a été établi à partir des travaux entrepris pendant la recherche ICER, objet de la convention N° 05 MT 6012, financée par la Direction de la recherche et de l'animation scientifique et technique du Ministère de l'équipement, des transports, de l'aménagement du territoire, du tourisme et de la mer, visant à traiter de la collaboration interentreprises dans la chaîne logistique.

Les prestataires de transport et de logistique se trouvent confrontés aux exigences suivantes:

améliorer leur compétitivité afin de mieux faire face à une concurrence internationale que l'ouverture de l'Europe et la libre circulation des biens et des services encouragent,

satisfaire davantage le marché par une politique axée sur la qualité.

La collaboration interentreprises dans la chaîne logistique permet à une entreprise de confier à un prestataire tout ou partie de ses opérations logistiques (transport, entreposage, préparation de commande, gestion des flux, co-manufacturing, co-packing, etc.), en conservant la maîtrise de la fonction globale. Cette définition concerne les chargeurs et les clients dans le cadre d'un contrat d'externalisation de tout ou partie de leur logistique auprès d'un prestataire, comme les prestataires qui décident de répondre en commun aux besoins d'un de leurs clients, ou d'améliorer leur compétitivité dans le cadre d'une stratégie de partenariat.

Compte tenu des similitudes fortes soulignées pendant la recherche ICER entre la collaboration interentreprises dans la chaîne logistique et les démarches d'externalisation informatique, le document s'inspire largement du document référentiel d'infogérance, norme expérimentale de l'AFNOR d'octobre 1995, référencée XP Z 67-801-1.

Pour simplifier la lecture, nous avons retenu le terme de demandeur pour désigner l'entreprise à l'initiative de la démarche, qu'il s'agisse d'un chargeur ou client final qui désire confier à un prestataire tout ou partie de ses opérations logistiques, ou d'un prestataire qui engage une démarche de partenariat avec un autre prestataire du secteur, et assure de fait, le pilotage de la relation. De plus, on utilise le terme d'externalisation logistique pour désigner indifféremment les deux situations.

Le présent document traite du service et de la mise en œuvre du service d'externalisation logistique :

le service est le résultat de l'ensemble des prestations convenues entre le prestataire et le demandeur, dans le cadre d'un contrat, et définies par des caractéristiques permettant l'évaluation de ce service,

la mise en œuvre du service traite de l'ensemble des moyens engagés et maîtrisés par le prestataire et le demandeur, pouvant impliquer du personnel, des moyens matériels (entrepôts, camions, ...), des systèmes d'information, de l'organisation et des méthodes ou du savoir-faire, en vue de réaliser le service.

Le présent document constitue un instrument privilégié pour le prestataire et le demandeur.

Pour le demandeur, le besoin de d'externalisation logistique peut résulter:

du recentrage des activités de l'entreprise sur sa vocation de base ;
de la recherche de solution logistique pérenne ou au contraire de transition ;
de la recherche d'économie financière ou d'économies d'échelle ;
du maintien, de l'amélioration ou de l'extension de l'offre et du niveau de service;
de la recherche de flexibilité ou d'adaptabilité pour faire face à des évolutions techniques, économiques ou organisationnelles (par exemple: changements d'organisation, de périmètre d'activité) ;
etc.

Pour le prestataire, afin de répondre au mieux au besoin du demandeur, il est fondamental:

de créer une base de communication, favorable à la clarté de l'offre, auprès du demandeur et des utilisateurs du service ;
d'identifier les domaines de responsabilité respectifs dans une volonté de collaboration entre le demandeur et le prestataire ;
d'exercer son activité à l'aide de spécifications clairement définies au moyen d'un langage commun.

Le présent document vise également à inciter les prestataires à mettre en place une charte qualité devant permettre aux demandeurs d'identifier les services correspondant à leurs besoins en leur garantissant de conserver la maîtrise de sa fonction logistique. Il s'inscrit donc dans une démarche visant à améliorer et maîtriser la qualité du service.

1. Domaine d'application et définitions

1.1. Domaine d'application

Le présent document a pour objet de spécifier les caractéristiques identifiables du service d'externalisation logistique et de les évaluer de façon qualitative et quantitative. Il a également pour objet d'associer à ces caractéristiques du service les clauses à aborder pour établir un contrat d'externalisation logistique et de fournir des recommandations pour la mise en œuvre du service.

Le présent référentiel s'applique à des relations interentreprises caractérisées par la continuité du processus et l'existence d'engagements réciproques formalisés à travers un contrat généralement pluriannuel et avec une base forfaitaire. Il ne s'applique pas à la fourniture de services logistiques ponctuels, non répétitifs ou à des contrats strictement limités dans le temps ou en volume.

1.2. Définitions

Logistique : fonction transversale de l'entreprise qui comprend l'ensemble des activités visant à planifier, exécuter et maîtriser les flux physiques (matières premières, composants, produits semi-finis, produits finis, emballages et déchets) et des flux d'information correspondant.

Service : résultat généré par des activités à l'interface fournisseur/client (maître d'œuvre/maître d'ouvrage, demandeur/client), et des activités internes au fournisseur, pour répondre aux besoins du client (d'après ISO 9004-2 paragraphe 3.5).

Service d'externalisation logistique : résultat de l'activité intégrant un ensemble cohérent de services élémentaires ayant pour but la prise en charge totale ou partielle, par le prestataire, de la logistique du client, dans le cadre d'un contrat généralement pluriannuel et avec une base forfaitaire, définissant précisément une durée et un niveau de service.

NOTE1: Le passage dans un mode externalisé signifie qu'il y a transfert total ou partiel de responsabilité du client vers le prestataire, le client conservant cependant la maîtrise d'ouvrage de sa logistique.

NOTE 2: La réversibilité est la possibilité pour le client de reprendre le service dans certaines conditions ou de le confier à d'autres prestataires. Une clause de réversibilité doit figurer dans tout contrat d'externalisation.

NOTE 3: Le service d'externalisation peut impliquer, entre autres :

transfert ou non de tout ou partie des moyens logistiques du client, y compris éventuellement le transfert de personnel et la reprise des contrats de travail correspondant par le fournisseur ;

évolution du périmètre et des moyens au cours de la phase opérationnelle.

NOTE 4: Le service d'externalisation impliquant une coopération entre le demandeur et le prestataire, le contrat doit préciser les apports respectifs des

parties et leurs responsabilités propres, afin de clarifier complètement la relation demandeur/prestataire.

Service global d'externalisation logistique : Prise en charge totale des fonctions logistiques du client. Dans tous les cas le client reste responsable de la maîtrise d'ouvrage de sa logistique et de ses évolutions.

Services spécialisés d'externalisation logistique : prestation de service d'externalisation logistique dédiée à certaines activités de la logistique du client ou à la totalité de la logistique relative à une activité particulière de l'entreprise:

Client : Acquéreur du produit ou du service (ISO 9004-2)

Fournisseur : Organisme qui s'engage, sous contrat avec l'acquéreur, à fournir le produit ou le service (dans ce cas le fournisseur est appelé prestataire) selon les modalités de contrat (ISO 9004-2).

Prestation de service : Activité nécessaire à la fourniture du service (ISO 9004-2).

Prestataire logistique : organisme qui s'engage, sous contrat, à fournir un service d'externalisation logistique

Qualité : Ensemble des propriétés et des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites (ISO 8402).

Sous-traitant : Organisme qui s'engage sous contrat avec le fournisseur dans le cadre d'un contrat principal (ISO 9004-2) .

Système d'Information : Système de traitement d'information, associé à des moyens organisationnels tels que des ressources humaines, techniques et financières, qui fournit et distribue l'information (ISO/IEC JTC1/SC7 N° 1056).

Convention : document précisant les engagements réciproques explicites qui lient contractuellement les acteurs. Les conventions sont de deux types, soit des accords internes entre entités d'un même organisme, soit des contrats entre organismes différents (AFNOR Z 67-100-3).

Plan qualité : Document énonçant les modes opératoires, les ressources et la séquence des activités liées à la qualité, se rapportant à un produit, un service ou un projet particulier (ISO 8402).

NOTE: La définition du plan qualité tel qu'il est compris dans le cadre du présent document est précisée au paragraphe 2.4.3.

Maître d'œuvre : personne physique ou le plus souvent, personne morale qui réalise le projet ou la prestation à partir des besoins, des objectifs, des délais et des coûts fixés par le maître d'ouvrage (dictionnaire de management de projet - édition AFNOR 2e édition).

NOTE: Il est responsable des méthodes, techniques et personnes qu'il mobilise pour réaliser le produit.

Maître d'ouvrage : personne physique ou le plus souvent, personne morale qui exprime le besoin, fixe les objectifs, l'enveloppe budgétaire et les délais souhaités pour le projet ou la prestation (d'après le dictionnaire de management de projet - édition AFNOR 2e édition).

1.3. Modalités d'application du document

Afin de faciliter la mise en application du présent document, les clauses qu'il contient sont indiquées comme recommandées ou optionnelles :

clauses recommandées

«doit» est utilisé pour exprimer une clause recommandée.

clauses optionnelles:

«il convient de» exprime une recommandation parmi d'autres possibilités;

«peut ou pouvoir» exprime une liberté d'action dans le cadre de l'application du présent document.

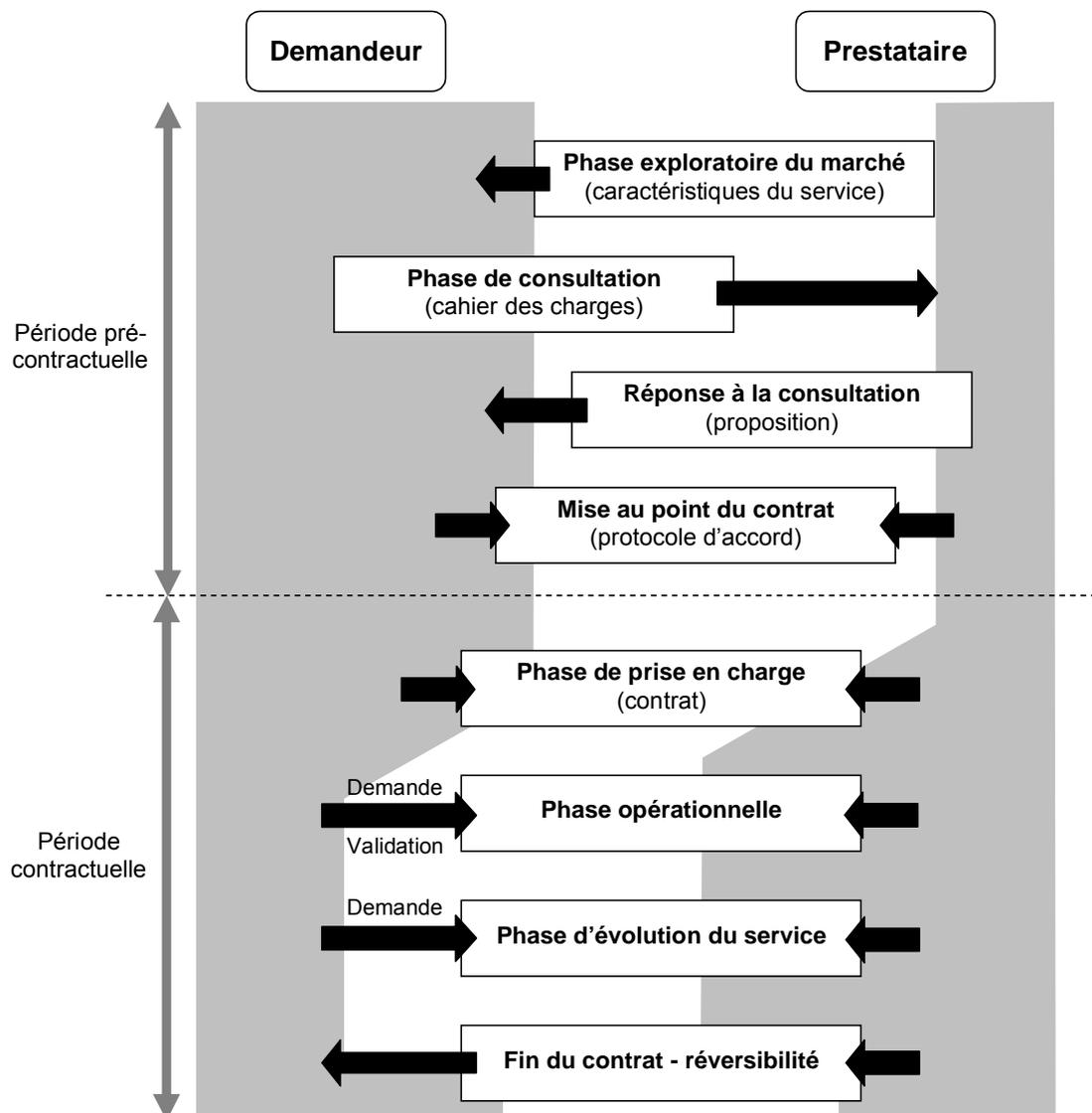
2. Caractéristiques du service

2.1. Phases du cycle de vie de l'externalisation logistique

L'ensemble du cycle de vie d'externalisation se découpe en phases qui sont présentées sous forme graphique ci-dessous. On distingue deux groupes :

les phases précontractuelles ;

et les phases contractuelles.



2.2. Phases précontractuelles

2.2.1. Phase exploratoire du marché

Cette phase, à l'initiative du demandeur ou du prestataire, est caractérisée principalement par la mise à la disposition d'informations sur les caractéristiques de l'offre par tout prestataire potentiel. Ce dernier doit être en mesure de présenter à tout demandeur potentiel une information à jour décrivant les caractéristiques et les spécificités de son activité et de son offre de service.

Cette information porte sur les éléments suivants: taille, expérience, références, historique de la société, périmètre des services offerts, capacités gérées, technologies utilisées (système d'information), implantation géographique, démarche de prestation pour réaliser une opération d'externalisation logistique, spécificités de l'offre et de l'approche du prestataire, prestations types, terminologie utilisée, conditions générales de service, principes de facturation des services.

Cette information transmissible à tout demandeur pourra être complétée de présentations (de documents écrits ou audiovisuels), cette information ne donnant pas lieu à transmission de copie au demandeur, pour des raisons de confidentialité.

L'ensemble de ces informations doit permettre à tout demandeur de service d'externalisation logistique de présélectionner les prestataires (soumissionnaires) à consulter.

2.2.2. Phase de consultation

La phase de consultation consiste à comparer les offres de plusieurs prestataires présélectionnés à l'issue de la phase précédente afin de choisir le prestataire le mieux adapté au besoin du demandeur de service désireux de confier tout ou partie de sa logistique à un tiers extérieur. Selon les cas, la démarche de consultation peut être plus ou moins formalisée.

Le demandeur d'externalisation logistique doit définir aussi précisément que possible son besoin ainsi que la situation de son système logistique (organisation, moyens, volumétrie, performances actuelles, etc.) et son environnement. A cet effet, il peut rédiger un cahier des charges.

Pour recueillir des réponses pertinentes de la part des soumissionnaires, le demandeur doit formaliser les objectifs du service selon les différentes dimensions jugées pertinentes (économique, stratégique, technologique, qualité des prestations). Le cahier des charges peut comporter, en outre, les éléments suivants:

- description détaillée du type et du périmètre des prestations demandées;
- contraintes particulières: juridiques, financières, géographiques, techniques, ou contraintes de temps, contraintes de reprises d'actifs ou de personnels;
- situation actuelle de la logistique : moyens, systèmes d'information, prestations externes (natures, volumes, ancienneté, coût, etc.) ;
- situation des personnels concernés (en cas de transfert des contrats de travail ou de mise à disposition du personnel pour la réalisation du service);
- situation contractuelle des moyens (en cas de transfert des actifs ou de mise à disposition des moyens pour la réalisation du service);

solution attendue : exigence de niveau de service, variantes, stratégies de mise en place, critères de qualification (prix, performance) ;
présentation des réponses;
critères de sélection des réponses, et éventuellement critères éliminatoires.

2.2.3. Phase de réponse à la consultation

Pour répondre à la demande, le prestataire doit:

proposer sa compréhension du besoin du demandeur;

faire compléter autant qu'il le jugera nécessaire les informations fournies par le demandeur, au moyen notamment d'un guide d'établissement de l'état des lieux, comportant des questions standard ou particularisées;

rédiger une réponse comportant les caractéristiques suivantes:

propositions claires, avec le niveau de détail nécessaire à chacune des questions posées dans l'appel d'offres en suivant la présentation requise ;

identification des variantes de scénarios possibles, de leurs avantages et inconvénients respectifs et recommandations ;

stratégie et processus de mise en place: moyens, modalités, planning de prise en charge, dates-clés, et, si possible, plans qualité propres à chaque phase ;

lignes directrices de la mise en œuvre des prestations opérationnelles: planning, calendrier, définition détaillée des prestations, conventions de service, tableau de bord, organisation de management du contrat ;

précision d'informations nécessaires avant engagement, conditions de mise en œuvre, obligations du demandeur pour aboutir au contrat.

2.2.4. Phase de mise au point du contrat

La période entre la sélection du (des) prestataire(s) et la signature du contrat est mise à profit par le demandeur et le prestataire retenu pour mettre au point le contrat.

Cette phase peut être initialisée par la signature, par les deux parties, d'un protocole d'accord, concrétisant et officialisant le choix du prestataire par le demandeur. Ce protocole, qui engage les deux parties uniquement sur la période de mise au point du contrat, définit les points suivants:

la référence au cahier des charges et à la réponse du prestataire;

la nature et les limites des travaux à effectuer, pour, notamment;

évaluer les volumes de ressources consommées et la capacité des moyens à mettre en œuvre;

étudier les conditions de transferts (infrastructure, matériels, équipements, personnels, contrats, etc.) ;

évaluer les niveaux de performances des prestations attendues;

la durée de la phase de mise au point du contrat et les conditions de rupture du protocole d'accord, s'il en est;

les conditions de prise en charge des frais éventuellement engagés par le prestataire pendant la phase considérée;

les conditions d'exécution du protocole d'accord;

la composition des équipes représentant les deux parties (chef de délégation, responsables technique, financier, juridique) ;

l'organisation du processus de mise au point du contrat: cycle de réunion et planning des travaux;

les règles d'objectivité et de confidentialité à respecter : signature conjointe d'états de situation, expertises par tiers indépendant, communication en interne et en externe aux deux parties.

Le protocole d'accord n'entraîne pas de transfert de responsabilité entre le client et le prestataire :

la responsabilité du prestataire n'intervient qu'à la signature du contrat et porte sur l'ensemble des engagements applicables ;

la prise de responsabilité par le prestataire sur le niveau de service opérationnel intervient à la recette de la phase de prise en charge, le transfert pouvant s'effectuer par paliers, si la prise en charge s'effectue par lots (domaines) successifs.

NOTE: Il est conseillé de vérifier auprès du client que des frais engagés avant signature du contrat sont couverts.

2.2.5. Mise en œuvre de la période précontractuelle

Il convient que le prestataire dispose d'une méthode rationnelle et formalisée qu'il appliquera pour instruire toute affaire depuis la consultation jusqu'à la mise au point du contrat. Cette méthode doit pouvoir être présentée au demandeur s'il le demande (sans transmission de copie au demandeur). La méthode précise les points suivants :

procédures générales d'organisation des relations précontractuelles (liste des tâches, responsabilités, gestion des dossiers d'affaire) ;

guide d'établissement de l'état des lieux du client (notamment en cas de reprise totale ou partielle de moyens existants) ;

conditions générales contractuelles de service et options de clause particulière (voir §4) ;

principes généraux d'établissement des devis et d'ajustement de l'offre à la demande du client (nature des unités d'œuvre proposées – voir paragraphe 3.2) ;

procédures types de gestion des relations demandeur/prestataire (rôles et responsabilités des représentants du demandeur et du prestataire, organisation et fonctionnement des comités, règles de confidentialité, etc. – voir paragraphe 2.4.4) ;

éventuellement, un répertoire des personnels clés susceptibles d'intervenir pendant les différentes étapes de la phase précontractuelle ;

organisation des revues de proposition et de la validation, par les personnels compétents et habilités, de la proposition remise au client ;

etc.

Pendant la période de mise au point du contrat, le prestataire doit faire appel à des expertises appropriées dans des domaines variés : techniques, financières, juridiques, gestion des ressources humaines, gestion de la qualité, etc. Ces compétences doivent

être organisées sous une responsabilité unique, et s'appuyer sur des méthodes d'intervention définies, rationnelles et opérationnelles.

La complexité des phases précontractuelles peut nécessiter, pour le demandeur comme pour le prestataire, de faire appel à des consultants spécialisés, soit pour fournir une assistance pour la conduite globale de la démarche, soit pour apporter une expertise précise sur un des thèmes évoqués ci-dessus.

2.3. Phases contractuelles

Ce paragraphe et les suivants (2.3.1 à 2.3.5) décrivent les principales phases du cycle de vie d'externalisation logistique qui ont lieu après la signature du contrat : phase de prise en charge, phase opérationnelle, phase d'évolution du service et phases de fin de contrat. Cette description porte d'abord sur le contenu des actions constitutives du service, et ensuite sur les critères qualitatifs d'évaluation de ces actions, tels que l'existence ou non de tel résultat ou condition d'acceptation. Les recommandations pour la mise en œuvre du service pendant les phases contractuelles sont regroupées dans le paragraphe 2.3.6.

Des critères quantitatifs d'évaluation du service sont proposés dans le chapitre 3 du présent document.

2.3.1. Phase de prise en charge

La phase de prise en charge prépare le transfert de responsabilité entre le demandeur et le prestataire, sur les plans juridique, sociaux (individuels et collectifs), législatif et réglementaire. Elle s'effectue en deux étapes : l'étape de transfert des moyens (dite «étape de monitorat»), et l'étape de recette. La prise en charge ne doit pas débiter avant la signature du contrat, à l'exclusion de travaux préparatoires à la prise en charge si cela a été convenu dans un protocole d'accord préalable pendant la phase de mise au point du contrat (paragraphe 2.2.4).

2.3.1.1. Étape de transfert

La prise en charge d'une externalisation logistique débute par une tâche de prise de connaissance du système et de son environnement. Pour cela, le client doit fournir au prestataire les informations nécessaires.

Simultanément la réalisation de mesures d'étalonnage permet de préciser la définition des engagements.

Outre le transfert de connaissance, la phase de prise en charge peut impliquer d'autres formes de transfert parmi les suivantes :

transfert des contrats liés aux actifs transférés comme les contrats de vente, de bail, de maintenance et/ou d'assurance dommage, si le contrat le prévoit ;

transfert administratif (situation juridique, déclaration d'établissement, etc.), si nécessaire ;

transfert de personnels (qui passent d'une gestion administrative, comptable et sociale des personnels du demandeur, à celle du prestataire).

NOTE: Selon la législation française et sauf statut particulier des personnels, le transfert est de plein droit si l'opération rentre dans le cadre de l'article L 122-12 du

Code du travail, sinon le transfert pourra se négocier par la conclusion de nouveaux contrats individuels.

transfert d'équipements informatiques d'un site ou d'un local vers un autre et transferts des licences d'utilisation des logiciels et progiciels et/ou de leurs contrats de maintenance, si le contrat le prévoit.

Si le prestataire doit mettre en place les moyens spécifiques destinés à la réalisation du contrat, l'étape de transfert comprend l'acquisition éventuelle ou l'adaptation des moyens dont il dispose pour répondre aux contraintes fixées par le demandeur. Il peut s'agir, notamment, de la mise en place ou de l'adaptation des moyens informatiques (matériels, logiciels) nécessaires aux échanges d'information entre le demandeur et le prestataire pendant la phase opérationnelle, si ces moyens ne sont pas fournis par le demandeur.

Ces travaux nécessitent:

le respect du cadre législatif, réglementaire (ou normatif) ou contractuel s'appliquant aux personnels, aux logiciels et aux autres ressources;

une organisation, une planification et une préparation extrêmement précises;

la mise en œuvre des compétences appropriées aussi bien pour le prestataire que le demandeur (compétences techniques, administratives, juridiques, financières et en gestion de personnel) ;

l'adaptation et l'application de procédures spécifiques précisant: le rôle de chaque acteur, l'enchaînement des tâches et les résultats intermédiaires à obtenir;

Enfin, l'étape de transfert comprend la préparation (en règle générale par le prestataire) du plan qualité de la phase opérationnelle et de la convention de service, documents qu'il convient de faire approuver par le demandeur.

2.3.1.2. Étape de vérification et de recette

L'étape de vérification et de recette, en fin de phase de prise en charge, a pour objet la vérification des conditions d'acceptation et de valider le passage dans la phase opérationnelle. La recette peut être prononcée par domaines ou parties, et échelonnée dans le temps, si le demandeur et le prestataire en ont convenu ainsi.

Les critères d'évaluation de la phase de prise en charge seront fondés sur la conformité aux spécifications des conditions d'acceptation du transfert, par exemple:

réception des documents administratifs justifiant les transferts de droits ;

recette des installations et moyens transférés ;

vérification des outils de mesure (système d'information) permettant de quantifier le service en volume et en qualité ;

vérification de la reprise de compétence et, si possible, validation des dispositions organisationnelles, techniques et méthodologiques par un fonctionnement en parallèle (monitorat) ;

finalisation des engagements (convention de services) suite à la prise de connaissance et, éventuellement, à des campagnes de mesure pendant l'étape de transfert ;

etc.

Les résultats de la recette permettent de conclure à la conformité aux conditions d'acceptation. Le transfert de responsabilité du demandeur au prestataire, qui devient

alors effectif pour la partie recettée, doit être formalisé et cosigné, pour marquer le début du service (phase opérationnelle).

2.3.2. Phase opérationnelle

Il s'agit de l'exécution en «régime de croisière», des prestations convenues entre les parties. Les engagements relatifs à la phase opérationnelle doivent être précisés dans une ou plusieurs conventions de service validées pendant la phase de prise en charge. Il convient de définir également les dispositions organisationnelles, techniques et méthodologiques, ainsi que les dispositions correspondantes d'assurance qualité, dans le plan qualité de la phase.

Les caractéristiques concernées de la phase opérationnelle sont les suivantes:

la disponibilité de service, caractérisée par

- les horaires d'ouverture (accès au service pour les demandes, le suivi, etc.) ;
- les délais d'accès au service (délai de prise en compte des demandes, de réponse aux appels téléphoniques, etc),
- les préavis d'indisponibilité de service, compte tenu des calendriers (jours fériés, congés, interdiction ou limitation de circulation), et des incidents d'exploitation (par essence aléatoires) ;

les modalités d'accès au service :

- modalités d'accès par échange automatisé de données (EDI ou application spécifique), appel téléphonique, télécopie, lettre, etc.
- procédures d'utilisation du service (autorisation) ;
- protections des accès physiques (entrepôts, locaux) et logiques (systèmes d'information) : badges, identifiants, mots de passe, visas, etc. ;

la sécurité du service

- protection physique (vol, incendie, inondation, vandalisme) des moyens fixes (entrepôts, locaux) et mobiles (camions, tracteurs, remorques, ...) ;
- procédures de sécurité : opérations de chargement/déchargement, transports (traitement des arrêts volontaires et involontaires), formation et information du personnel, etc.
- protection du système d'information contre les intrusions, le vol, la malveillance, l'altération frauduleuse des données ou des programmes, etc. et procédures de sauvegarde des données et des traitements;
- compléments éventuels de contrats d'assurance couvrant les risques particuliers ;
- etc.

les résultats des prestations caractérisés par une évaluation qualitative et quantitative du service, à travers :

- la quantification du volume d'activité par le dénombrement d'unités d'œuvre (voir paragraphe 3.2) ;
- la mesure de la qualité du service par l'évaluation d'indicateurs à partir de mesures portant sur différents paramètres définis dans la convention de service (voir paragraphe 3.3)

Les résultats du service fourni sont consignés sous forme de rapports d'activité périodiques (généralement mensuels), constitués d'indicateurs objectifs et vérifiables, ou de tableaux de bord. Ces résultats sont discutés au cours des réunions du comité de pilotage où siègent les représentants du demandeur et ceux du prestataire.

Les activités de la phase opérationnelle du service peuvent inclure un ensemble d'autres activités ayant un caractère peu répétitif (opérations non planifiables) et qui, de ce fait, donnent lieu à des évaluations spécifiques définies dans le cadre du plan qualité de l'opération considérée. Il s'agit, par exemple, des opérations suivantes :

mise en place de moyens nouveaux, transfert de sites, adaptation des flux de marchandises ;

opérations exceptionnelles (mise sur le marché d'un nouveau produit, suppression ou création de site, ...) ;

etc.

2.3.3. Evolution du service

Des clauses dites d'«évolutivité» doivent être prévues au contrat pour tenir compte des modifications des prestations résultant de l'évolution des besoins du demandeur, tant en termes techniques (ré-équilibre du réseau logistique par exemple), qu'en termes fonctionnels (type de prestations), ou en termes de niveau d'exigence qualité.

Quand, au cours de l'exécution du contrat, les besoins du client évoluent de façon qualitative ou quantitative dans des conditions telles que les procédures d'ajustement prévues au contrat ne peuvent plus s'appliquer, il est alors nécessaire de modifier le contenu du service et les conditions d'exécution de la prestation, et d'apporter les modifications appropriées au contrat initial, sous forme d'avenant.

Les causes d'évolutions peuvent être d'origines très différentes, notamment :

économiques: restructuration de l'entreprise, diversification d'activités, déclin ou croissance du marché, etc. ;

technologiques: apparition de nouvelles technologies, suppression d'offre du catalogue de fournisseurs, etc. ;

réglementaires.

Toute évolution du service nécessitant ou non un avenant au contrat doit donner lieu à la mise en œuvre d'un processus d'évolution formalisé par les activités suivantes:

spécification de l'évolution du besoin du client ou résultant d'autres causes,

proposition de solution par le prestataire,

acceptation du client avec mise au point de l'avenant au contrat, s'il y a lieu,

mise en œuvre de la modification (mise en place, recette, exploitation).

Les caractéristiques du service que doit fournir le prestataire durant cette phase d'évolution sont identiques à celles définies dans les paragraphes 2.1.4 et 2.1.5.

2.3.4. Fin du contrat et résiliation

Toute prestation d'externalisation logistique est définie pour une durée initiale clairement indiquée dans le contrat. À l'échéance fixée, et avec un préavis défini, chacune des deux parties peut mettre fin de plein droit au contrat. Si ce n'est pas le cas, alors:

soit le contrat est reconduit sans modification, mais en appliquant les clauses prévues d'ajustement, de révision ou d'actualisation. Cette reconduction est généralement automatique et définie pour une durée spécifiée ;

soit le contrat est renégocié sur certaines de ses clauses (contenu de prestation, prix, etc.).

Le contrat peut également prévoir des cas de résiliation anticipée. La clause du contrat concernant les cas de résiliation identifie les conditions d'indemnisation et de préavis.

En général, la force majeure entraîne une suspension du service qui, si elle perdure au delà d'une certaine durée (prévue au contrat), donne lieu à la résiliation de plein droit du contrat et à l'application de la clause de réversibilité si le prestataire est en mesure de l'assurer.

NOTE: Les cas de force majeure s'entendent comme les événements qui rendent impossible l'exécution de la prestation. Ils doivent être irrésistibles, imprévisibles et extérieurs.

2.3.5. Réversibilité

Lorsque l'une des deux parties a décidé de mettre fin au contrat (de façon anticipée ou non), le demandeur doit avoir la possibilité de reprendre son service à son compte, directement ou par l'intermédiaire d'un autre prestataire, la clause de réversibilité devant figurer au contrat d'externalisation.

Il convient que cette clause définisse tout ou partie des points suivants:

le délai de préavis (qui se superpose ou non à celui de la résiliation) et les conditions d'applicabilité ;

les conditions de restitution des moyens mis à la disposition du prestataire par le demandeur ;

les conditions de coopération et d'aide au transfert (compétences, équipements, etc.) ;

les règles de maintien du service pendant la phase de réversibilité ;

les règles de rémunération du prestataire pour le service effectué (en prévoyant un avenant au contrat pour traiter les détails de la phase en fonction de la situation au moment où la clause s'applique) ;

éventuellement, les règles de vérification périodique de faisabilité technique de la réversibilité.

NOTE: Le transfert de personnel, dans le sens prestataire vers demandeur, ne se pose pas dans les mêmes termes que le transfert initial, ni sur le plan technique ni sur le plan juridique.

2.3.6. Mise en œuvre des phases contractuelles

2.3.6.1. Mise en œuvre de la phase de prise en charge

La phase de prise en charge est une opération complexe à maîtriser. Même si pendant cette phase la responsabilité du prestataire n'est qu'en partie engagée, celui-ci doit mettre en œuvre les moyens les mieux adaptés à l'objectif visé. La réussite de cette phase repose sur la maîtrise du savoir faire du prestataire et sur la compétence des personnels-clé en charge de l'opération, mais aussi sur la coopération du demandeur et de son personnel.

La durée d'une opération de prise en charge est habituellement de l'ordre de quelques semaines à quelques mois. Cette durée doit être prévue dans le contrat. L'opération de prise en charge peut faire l'objet d'un plan d'opération (description tâche par tâche du processus de transfert et enchaînement des tâches) et d'un plan qualité, tous deux validés par le client.

A minima, il convient que le prestataire dispose d'une méthode rationnelle et formalisée qu'il appliquera pour conduire la phase de prise en charge. Cette méthode doit pouvoir être présentée au demandeur s'il le demande pendant les phases précontractuelles (sans transmission de copie au demandeur). Cette méthode comporte les éléments suivants :

procédure générale de conduite d'une opération de prise en charge (définition du processus tâche par tâche, enchaînement des interventions, rôle des différents acteurs, évaluation des ressources à mettre en œuvre, méthode de conduite et de suivi de l'opération, communication avec le client, etc.)

procédures spécifiques à la préparation de la prise en charge (étude de faisabilité, élaboration des plans qualités et des conventions de service pour la phase opérationnelle, etc.)

procédures spécifiques à la mise en œuvre de la prise en charge (gestion des transferts d'actifs, de personnels ou administratifs, prise en charge de la sécurité, mesure des unités d'œuvre et des performances et mesure de leur niveau de qualité, etc.)

procédures spécifiques aux conditions de recette de la prise en charge (vérification de la prise de connaissance, vérification des documents administratifs et contrôle du transfert des droits, liste de vérification des installations, vérification de la mise en place des indicateurs de qualité, etc.)

Pendant toute la durée de la phase de prise en charge, le prestataire doit, vis-à-vis des apports effectués par le demandeur, s'assurer de l'état des moyens fournis, en assurer le stockage, l'entretien, la sécurité et la maintenance et signaler toute anomalie les rendant impropres à l'utilisation.

Les personnels clé du prestataire intervenant dans la conduite du projet et l'organisation du service et éventuellement certains experts doivent être désignés. Il convient de spécifier leur champ de responsabilité dans le plan qualité de la phase. Cette mesure vaut également pour le demandeur qui doit désigner un ou plusieurs interlocuteurs responsables.

On distingue trois catégories de personnel :

le responsable d'affaires : désigné par le prestataire pour mener à bien la phase de prise en charge du service, il doit avoir, si possible, l'expérience de la conduite d'opérations de prise en charge similaire ; il coordonne l'ensemble des activités de la phase et est l'interlocuteur privilégié du demandeur.

le personnel opérationnel : il est chargé de la prise de connaissance du service et de sa prise en charge.

le personnel expert : disposant d'une expertise dans l'une des compétences nécessaires à la prise en charge, il intervient comme support du responsable d'affaires et du personnel technique pour les activités de prise en charge.

2.3.6.2. Mise en œuvre des phases opérationnelles et d'évolution

Toutes les activités constituant le service, en phase opérationnelle et en phase d'évolution, doivent être organisées, planifiées et suivies au moyen de procédures et de méthodes adaptées. Elles font notamment l'objet d'une planification préalable systématique et d'un suivi formalisant tous les écarts entre le prévu et le réalisé. Elles s'appuient, en outre, sur divers outils et méthodes particuliers au service.

Les méthodes et outils utilisés devront être présentés au demandeur, s'il le demande, lors de la phase de consultation, et leur utilisation pourra être audité régulièrement ou de façon inopinée, si une clause d'« auditabilité » le prévoit dans le contrat.

Comme pour la phase de prise en charge, et si possible en assurant la continuité des équipes, le prestataire doit désigner les personnels-clé et, symétriquement, le demandeur doit désigner les correspondants nécessaires à l'action du prestataire. Il convient également que le prestataire établisse, pour la phase opérationnelle et la phase d'évolution, le plan qualité et le plan d'opération et les fasse valider par le demandeur.

L'ensemble méthodologique du prestataire doit se composer, au minimum, des éléments suivants :

procédures d'organisation et d'exécution (enchaînement des tâches, répartition des tâches et responsabilités, planification des activités, circuits d'information régulier et systématique, circuit d'escalade en cas d'incident selon la nature et le niveau de gravité de l'incident, etc.)

procédures d'administration et de suivi (gestion des méthodes, des standards et des normes d'exploitation, gestion des infrastructures – locaux, entrepôts, équipements techniques, etc. – gestion de la sécurité, gestion de la qualité, gestion des mesures de performances, etc.)

procédures de gestion des évolutions (généralement, cette catégorie recouvre les méthodes et outils utilisés dans la phase de mise au point du contrat et de prise en charge)

Pendant toute la durée du contrat, le prestataire doit prendre à temps toutes les dispositions nécessaires pour assurer le niveau de qualité des exigences convenues et pour faire évoluer les moyens afin de

faire face aux évolutions quantitatives ou qualitatives de l'activité du demandeur, dans la mesure où les effets de ces évolutions ont été prévus au contrat. Dans ce but, le demandeur doit communiquer dans les délais appropriés ses prévisions d'évolution concernant les volumes significatifs ;

assurer une adéquation optimale des moyens mis en œuvre en prenant en compte des contraintes diverses telles que : évolution des technologies, évolution réglementaires, coûts de remplacement et de maintenance des moyens, contraintes de réversibilité, etc.

Certains contrats peuvent inclure des clauses d'amélioration et de progrès continu et prévoir le partage des bénéfices obtenus par les optimisations de service proposées par le prestataire. Les optimisations résultant de ce processus d'amélioration continue

du service doivent être traitées comme des évolutions et faire l'objet des mêmes procédures de mise en œuvre.

Un des objectifs de tout prestataire est de réaliser le service demandé en optimisant au mieux ses propres charges. Cette optimisation met en œuvre des méthodes, techniques et savoir-faire qui sont propres au prestataire et sur lesquels il capitalise son expérience et établit sa stratégie. Elles ont pour cadre les contraintes imposées par les clauses du contrat concernant le niveau de service et les contraintes d'évolutivité et de réversibilité.

Ces actions d'optimisation se distinguent des évolutions par le fait que le demandeur n'y prend aucune participation active : l'initiative, la décision, la réalisation, la maîtrise d'œuvre ainsi que le coût de ces actions sont l'affaire du prestataire uniquement.

Le prestataire doit également assurer la formation, le monitorat et l'évolution du personnel opérationnel chargé de la réalisation du service, afin de répondre aux exigences du service et de faire face à ses évolutions ainsi qu'aux évolutions des technologies et des savoir faire ou à la rotation des personnels.

2.3.6.3. Mise en œuvre des phases de fin de contrat et de réversibilité

La phase de fin de prestation doit être planifiée et, en cas de réversibilité, peut faire l'objet d'un plan qualité et d'un plan d'opération. Si la clause de réversibilité n'est pas détaillée dans le contrat, elle doit faire l'objet d'un avenant.

En cas de réversibilité, le prestataire doit, dans les conditions prévues au contrat ou dans son avenant :

fournir le service nécessaire pour la réussite de l'opération de réversibilité (aide à la constitution des équipes du demandeur, étude préalable des transferts de moyens, d'infrastructure, de personnels, de contrats, etc., assistance à la mise en œuvre, remise de la documentation nécessaire, etc.

être rétribué pour le service effectué.

La maîtrise d'œuvre de la phase de réversibilité est, en général, assurée par le demandeur ou son représentant, sauf accord du prestataire à une demande expresse du demandeur.

2.4. Gestion du service

2.4.1. Généralités

La prise en compte des exigences qualité du demandeur doit être formalisée au moyen d'une convention de service. La convention de services ne concerne que la vision externe du service (tel qu'il apparaît aux utilisateurs). Il convient de compléter la description des exigences par un plan qualité qui décrit, en outre, les dispositions techniques et organisationnelles (c'est-à-dire le processus d'élaboration du service), prises par le prestataire pour satisfaire les exigences définies. Le plan qualité peut reprendre les éléments contenus dans la convention de service ou bien y faire référence pour éviter la duplication d'information.

La régulation de la relation entre le demandeur et le prestataire est obtenue par la mise en place d'une organisation commune comportant notamment un comité de projet et un comité de pilotage.

Si cela est prévu entre les parties, une clause d'« auditabilité » des prestations peut permettre au demandeur d'effectuer ou de faire effectuer par un tiers indépendant des audits qualité, soit inopinés après en avoir informé le demandeur, soit planifiés périodiquement.

2.4.2. Conventions de service

L'objet de la convention de service est de préciser les modalités d'exécution du service fourni aux utilisateurs. Elles constituent une mise en forme opérationnelle des exigences du contrat adaptée aux différentes catégories d'utilisateurs. Cette spécification s'exprime en termes de résultats tangibles pour ceux-ci et quantifiés sous forme d'indicateurs.

À chaque indicateur est associée une valeur objective, convenue entre les parties après étalonnage pendant la phase de prise en charge, et mise à jour périodiquement. Les écarts entre les objectifs et les résultats effectifs peuvent donner lieu à des primes ou à des pénalités.

Lorsque les services visés par le contrat d'externalisation recouvre des services très différenciés, soit dans leur contenu, soit dans leurs utilisateurs, il peut être utile de prévoir une convention de service spécifique à chaque type de service ou à chaque groupe d'utilisateurs, de sorte qu'à un seul contrat de service soit associées plusieurs conventions de service.

Le suivi de l'exécution de ces conventions de service est effectué selon la périodicité définie dans les clauses de gestion du service, généralement au cours des réunions du comité de pilotage (voir paragraphe 2.4.4).

Une convention de service doit contenir les éléments suivants:

objet (notamment référence au contrat de service) ;

périmètre du service et nature des prestations (y compris la volumétrie des prestations et la fourchette de variation) ;

engagements de service associés (selon les caractéristiques du service décrites au paragraphe 2.3.2) ;

définition détaillée des indicateurs utilisés associés aux engagements de service (voir chapitre 3) et de leur mesure ;

définition des conditions de satisfaction des exigences qualité : valeur des indicateurs à atteindre et des écarts pouvant donner lieu à prime ou à pénalité;

périodicité de diffusion ;

identification des mécanismes de mesure, étalonnage des mesures et révision des objectifs.

La convention de service est élaborée et approuvée par le demandeur et le prestataire (et les utilisateurs du service si nécessaire) avant le démarrage de la phase opérationnelle du service, même si les étalonnages des indicateurs et la fixation des valeurs cibles sont susceptibles de révision ultérieures.

2.4.3. Plan qualité

L'objet d'un plan qualité est de préciser les dispositions prises par le prestataire pour répondre aux exigences qualité portant sur le service fourni au demandeur. Les dispositions proposées par le prestataire peuvent être, soit standard (elles sont alors

définies dans le manuel des procédures du prestataire), soit adaptées du standard, soit spécifiques. Les dispositions du plan qualité peuvent porter sur les dimensions organisationnelles, techniques, méthodologiques ou relatives aux autres actions d'assurance qualité.

Chaque phase du service (mise en place du contrat, prise en charge, phase opérationnelle, phases d'évolution, phase de réversibilité), ainsi que chaque opération spécifique, peut faire l'objet d'un plan qualité, approuvé par le demandeur avant le démarrage de la phase ou de l'opération.

Le contenu standard d'un plan qualité est le suivant:

objet du plan qualité;

documents applicables;

terminologie ou glossaire;

responsabilités : organisation des deux parties, comités;

spécification des exigences de qualité de l'opération;

méthodes et moyens mis en œuvre pour répondre aux exigences (notamment: modalités de réalisation des opérations, actions de prévention et évolution, etc.) ;

gestion des achats, des reprises, des fournisseurs et des sous-traitances;

gestion des relations avec les personnels à reprendre, gestion de la communication, gestion des actions de formation;

actions qualité (revues, inspections, audits, contrôles, etc.) ;

enregistrement de la qualité, mesures, indicateurs qualité et tableau de bord;

traitement du service non conforme (élaboration des mesures correctives),

conditions d'application du plan (non-respect, modification) ;

Le plan qualité peut éventuellement être complété d'un plan d'opération (définition détaillée des processus, tâche par tâche, enchaînement des interventions, rôle des différents acteurs, variantes des processus, procédures ou instructions de travail spécifiques, etc.).

2.4.4. Suivi de la qualité

Le suivi de l'application d'une convention de service et d'un plan qualité doit être effectué à travers :

la diffusion des rapports d'activités périodiques préparés par le prestataire (tableau de bord) ;

des réunions périodiques des comités créés pour tout contrat d'externalisation,

Il convient également de formaliser un processus d'escalade, visant à informer les différents échelons hiérarchiques des deux parties des incidents survenus dans la réalisation des prestations en fonction de la nature et du niveau de gravité de l'incident.

Les comités, au nombre de deux minimum, constituent les instances communes au demandeur et au prestataire pour la gestion et le pilotage du service. Le comité de projet (ou comité technique) a pour vocation le suivi de la mise en oeuvre du service, le comité de pilotage (ou comité opérationnel) a pour objet la gestion du contrat et du service et les arbitrages.

Il convient de compléter ce dispositif par un comité stratégique, réunissant généralement les directions générales des parties et leur représentant au comité de pilotage et dont la mission est d'évaluer les bénéfices de la collaboration entre le demandeur et le prestataire et d'étudier les options d'évolution du service.

2.4.4.1. Comité de projet

L'objectif de ce comité est le suivi détaillé des activités afin d'identifier et de résoudre les éventuelles difficultés. A titre indicatif, l'ordre du jour comprend les points suivants :

suivi des prestations de service et analyse des difficultés éventuelles,
validation des devis remis par le prestataire (opérations non planifiables),
suivi des opérations non planifiables,
gestion des ressources,
prévisions d'indisponibilité de services,
arbitrages éventuels,
questions diverses,
date de la prochaine réunion.

Ce comité se tient généralement de façon hebdomadaire, souvent sous la forme d'une conférence téléphonique, sauf si les points à l'ordre du jour requièrent une discussion détaillée. Dans certains cas particuliers (opération non planifiable sensible, niveau de qualité de service notoirement insuffisant de façon récurrente), le comité peut se tenir tous les jours pendant une période donnée afin d'effectuer un suivi plus fin des opérations.

Le comité analyse les documents suivants : compte rendu de la réunion précédente, fiches événements (incidents, non-conformités,...), avancement des opérations non planifiables, nouvelles demandes non planifiables, etc.

Il convient de prévoir la rédaction d'un compte rendu par le représentant du prestataire qui est remis pour approbation au représentant du demandeur dans un délai fixé par le plan qualité (ou à défaut la convention de service ou tout autre accord entre les parties). En l'absence de remarque dans un délai donné (ou au début de la réunion suivante pour une périodicité hebdomadaire), ce compte rendu est réputé approuvé. Après approbation, ce compte rendu a un caractère contractuel.

2.4.4.2. Comité de pilotage

L'objectif de ce comité est la gestion du niveau de service, la gestion du contrat, l'identification des points de risque et la planification du service à moyen terme. L'ordre du jour comprend généralement les points suivants :

suivi des indicateurs de qualité,
examen du rapport d'activité pour la période écoulée,
plan de service à moyen terme (généralement un à trois mois),
gestion des ressources du projet,
étude des évolutions souhaitables du service,
arbitrages majeurs,
point contractuel et financier,
questions diverses,

date du prochain Comité.

En général, les réunions de ce comité sont mensuelles. Il regroupe un représentant de la direction du demandeur et le responsable du service chez le prestataire. Ces représentants peuvent être accompagnés d'autres personnes à la demande de l'une ou de l'autre des parties pour traiter des points particuliers de l'ordre du jour.

Outre la gestion du service, le comité de pilotage a pour mission d'analyser les besoins et les propositions d'évolution du service. Il élabore les options possibles, en analyse la faisabilité, coordonne et synthétise les propositions sous la forme de plans de progrès qui seront soumis à la décision du comité stratégique.

La réunion de ce comité doit donner lieu à la rédaction d'un compte rendu, généralement à la charge du prestataire. Le plan qualité (ou, à défaut, la convention de service) fixe les modalités de rédaction (format, contenu, délai) et d'approbation du compte rendu. Après approbation, ce compte rendu a un caractère contractuel.

2.4.4.3. Comité stratégique

Le comité stratégique réunit les représentants de la direction générale des deux partenaires, ainsi que les représentants permanents du comité de pilotage. Ce comité se tient au moins une fois par an et examine l'adaptation du service aux évolutions de l'environnement économique et technique ou aux évolutions de la stratégie du demandeur et du prestataire. Les missions du comité stratégique sont :

tirer le bilan des prestations réalisées dans la période écoulée et valider les arbitrages effectués par le comité de pilotage,

valider les évolutions la prestation et décider la mise en place de plans de progrès proposés par le comité de pilotage ;

modifier éventuellement le contrat et la (ou les) convention(s) de service associée(s) sur recommandation du comité de pilotage.

Le comité stratégique peut se réunir exceptionnellement, à la demande d'une des parties, pour traiter d'un problème urgent exigeant une modification du contrat ou de la convention de service. Le comité stratégique peut se faire présenter les résultats des audits du service, si cela a été prévu entre les parties.

L'ordre du jour du comité stratégique est préparé par le prestataire pour les réunions régulières et par la partie demanderesse pour les réunions exceptionnelles. Il est diffusé suffisamment à l'avance pour permettre de prendre les décisions d'orientation du service pendant la réunion. Les modalités de convocation du comité stratégique et de rédaction et d'approbation du compte rendu sont fixées par le Plan Qualité (ou à défaut la convention de service ou un autre document d'accord entre les parties).

3. Évaluation quantitative et qualitative du service

3.1. Caractéristiques des mesures du service

Le présent chapitre présente:

les catégories de grandeurs mesurables pouvant servir d'unités d'œuvre pour établir la facturation ou pour déclencher les révisions de prix ;

les catégories d'indicateurs permettant de définir quantitativement l'engagement du prestataire pour établir la convention de service et réaliser le suivi de la qualité.

Pour être utilisables dans le cadre contractuel de l'externalisation de services logistiques, les mesures utilisées doivent présenter un ensemble de caractéristiques garantissant leur objectivité :

la mesure doit être définie rigoureusement : objectifs, informations élémentaires utilisées, mode de calcul, catégories de classement, périodes de référence ou d'échantillonnage, sources d'information, moyens d'acquisition et d'enregistrement, etc. ;

la mesure doit être produite par des moyens ne perturbant pas sensiblement le phénomène mesuré (consommation excessive de ressource) ;

la mesure doit être vérifiable par les deux parties notamment au moyen d'audits des procédés de mesures ;

la mesure doit être portable, c'est-à-dire indépendante des moyens utilisés pour la produire.

Enfin, le processus de mesure pourra concerner aussi bien des caractéristiques du service sous la responsabilité d'une des parties que de l'autre (exemple: dénombrement des informations erronées d'origine demandeur ou d'origine prestataire).

La mise au point du contrat comporte, entre autres, la sélection et la définition exacte des unités d'œuvre et des indicateurs qualité qui seront utilisés pendant l'exécution du service.

3.2. Unités d'œuvre

Les mesures de types unités d'œuvre ont pour objet de quantifier le volume d'activités du service. Le type d'unité d'œuvre utilisés dépend des objectifs de mesure retenus.

3.2.1. Dénombrement des capacités

Ce système consiste à dénombrer les capacités des ressources mises en œuvre par le prestataire pour réaliser le service; par exemple : nombre d'équipements (par type et par taille ou configuration, effectifs dédiés à tel ou tel service, etc.).

Ce type d'unités d'œuvre est utilisé pour des prestations dans lesquelles le nombre d'éléments à gérer constitue une caractéristique déterminante du volume d'activité du

service, par exemple, le nombre de manutentionnaires dans un entrepôt dédié au service.

3.2.2. Mesure d'utilisation des ressources

Ce système consiste à mesurer les quantités de ressources effectivement consommées pour réaliser le service au cours d'une période : nombre de kilomètres parcourus, volume de stockage utilisé, nombre d'emballages jetables utilisés, heures passées par profil de compétences, etc.

Ce type d'unités d'œuvre est utilisé pour des prestations qui peuvent être fortement variables au cours du temps ou pour des ressources partagées entre plusieurs clients (moyens de transport, moyens de stockage, conducteurs d'engins spécialisés, etc.) dans le cadre de contrat de services spécialisés d'externalisation logistique.

3.2.3. Unités d'œuvre externes

Ce système consiste à mesurer les quantités de services «produits», observables par le client ou plus précisément par ses utilisateurs. Il s'agit en général d'opérations élémentaires caractéristiques de l'activité logistique du client comme le nombre d'enlèvements ou le nombre de livraison, la quantité de produits assemblés ou emballés, entrés en stock, ou transportés.

Ce type d'unités d'œuvre est utilisé pour des services dans lesquels le client privilégie l'approche fonctionnelle par rapport aux moyens techniques qu'il cherche même à occulter. Ce type de mesure convient aux services globaux d'externalisation logistique.

3.2.4. Mesure de résultats de gestion

Ce système consiste à utiliser la mesure de l'impact de la prestation sur l'activité du demandeur pour quantifier le volume et la qualité du service rendu : par exemple, l'externalisation de la gestion des stocks a permis de réduire de 30 % la valeur du stock immobilisé. Il s'agit d'un type de service dans lequel un lien de collaboration très étroit a été établi entre le demandeur et le client (on parle «d'externalisation coopérative»).

3.3. Mesures de la qualité du service

Les catégories proposées ont pour but de fournir des indications pour le choix des mesures à utiliser.

3.3.1. Disponibilité

Cette mesure peut être représentée sous forme d'un taux, et effectuée pour une période, par rapport à un calendrier prédéfini et à des plages horaires de référence. Elle peut concerner :

le niveau technique : disponibilité (souvent assimilée à la fiabilité) d'un ou des équipements ou d'un service élémentaire de base (par exemple, accès informatisé aux informations de suivi des envois) ;

le niveau fonctionnel (utilisateur) : un service applicatif (par exemple, messagerie électronique, application de planification partagée, prise de commande en ligne) ;

le niveau personnel : la disponibilité d'un service de personnels (centre d'appel pour les demandes d'enlèvement ou de livraison, etc.).

3.3.2. Fiabilité

Ces mesures caractérisent principalement le respect des contraintes liées à l'exécution des opérations et notamment le respect des plannings du service. Elles peuvent concerner par exemple :

le respect des plannings de livraison (capacité à respecter la planification) ;

le pourcentage de commandes satisfaites (livraisons parfaites vues du client) ;

la présence des documents d'expédition et de transport associés à la livraison ;

le respect des plans d'approvisionnement.

3.3.3. Réactivité et flexibilité

Elles caractérisent principalement les vitesses de réalisation des opérations vues du point de vue de l'utilisateur, par exemple :

délai de préparation des expéditions après réception de la commande ;

délai de livraison après préparation de la commande ;

durée de rétention du produit ;

délai de planification (ou replanification) des expéditions en amont de l'expédition ;

délais de prise en compte des modifications en aval de l'expédition.

3.3.4. Productivité

Il s'agit de mesures techniques caractérisant un procédé selon un ratio «quantité de production réalisée/ unité de ressource utilisée», par exemple :

taux d'utilisation d'un équipement (nombre d'heures de fonctionnement par jour ouvrable d'un engin,

taux d'occupation d'un espace de stockage ;

productivité d'une équipe (nombre de commandes préparées par jour x homme).

3.3.5. Sécurité

Les mesures d'efficacité de la sécurité reposent principalement sur des informations statistiques concernant les activités et les moyens relatifs à la sécurité. Dans la mesure du possible, ces analyses reposeront sur l'exploitation des enregistrements

automatiques de l'activité des systèmes de protection. Il s'agit, par exemple, d'établir des fréquences d'alarmes liées à la mise en œuvre de la sécurité, par exemple:

des fréquences de tentatives d'accès illégitimes (physique dans les locaux ou entrepôts, ou logique pour le système d'information),

des fréquences des déclenchements d'alarme intempestives des capteurs (fumée, chaleur, etc...).

3.3.6. Qualité des procédés

Ces indicateurs concernent principalement le respect de la réglementation et des règles pratiques pouvant découler de l'« état de l'art » dans les domaines considérés.

A titre indicatif, on peut citer les exemples suivants :

respect de la réglementation du travail concernant les chauffeurs (temps de pause, durée de conduite, etc.) ;

respect de la réglementation concernant le transport de matières dangereuses ou les convois exceptionnels ;

qualité de la documentation de transport, déterminée (par exemple, en évaluant un nombre d'erreurs par sondage de la documentation produite) ;

qualité de la formation du personnel (évaluée par des tests après les périodes de formation) ;

qualité des opérations de suivi et de management : tenue des comités, qualité des tableaux de bord, etc.

3.3.7. Mesure de la non qualité

Elle s'apprécie généralement par la fréquence ou la densité d'anomalies ou d'incidents observés d'un niveau de sévérité défini, pour un domaine du service défini, pour une phase d'activité définie, etc. Par exemple, la mesure peut concerner la fréquence des incidents survenant :

pendant le transport (panne des véhicules, dégradation des marchandises transportées, accidents de la circulation, vols)

pendant les opérations de manutention (dégradation des marchandises, erreurs d'emplacement de stockage, vols).

4. Contrat et responsabilités

4.1. Contrat

Toute prestation d'externalisation doit être régie par un contrat.

Les clauses spécifiques d'un contrat d'externalisation qui doivent faire l'objet d'une rédaction particulière pour la mise au point et la mise en œuvre de prestations d'externalisation logistique par un prestataire sont :

le contenu et le niveau du service (voir paragraphes 2.3.2, 2.4.2 et chapitre 3) ;

les responsabilités (voir paragraphe 4.2) ;

les clauses relatives à la propriété des moyens et aux transferts de droit pendant la phase de prise en charge et la réversibilité (voir paragraphes 2.3.1. et 2.3.5) ;

les conditions de gestion de la relation entre le demandeur et le prestataire: disponibilité, transparence, évolutivité, réversibilité et confidentialité (voir paragraphes 2.4, 4.2).

Les pièces contractuelles comprennent, en complément au contrat de base, les documents suivants:

les avenants ;

les conventions de service (voir paragraphe 2.4.2) ;

les plans qualité des différentes phases et opérations constituant le service (voir paragraphe 2.4.3), s'ils existent.

4.2. Responsabilités et obligations réciproques

Les paragraphes suivants précisent la nature des responsabilités et des obligations respectives du prestataire et du demandeur ainsi que leurs responsabilités communes.

Dans un contrat d'externalisation, la responsabilité du prestataire repose sur la spécification d'engagements sur les résultats et les moyens. Lors de l'établissement des clauses contractuelles dans le cadre des négociations (phase de mise au point du contrat), il est indispensable que le demandeur et le prestataire définissent les obligations de moyens ou les critères d'évaluation d'engagement de résultats.

4.2.1. Obligations du prestataire

4.2.1.1. Respect des exigences qualité

Dans le cadre de l'exécution de prestations logistiques, la convention de service doit spécifier le domaine d'exigence de qualité convenu et le prestataire doit mettre en œuvre les dispositions (définies dans un plan qualité, s'il existe) concourant au respect de ces exigences.

Les exigences de qualité contenues dans la convention de service peuvent porter sur les différents types de mesure de la qualité de service énoncés au paragraphe 3.3 ou d'autres mesures convenues d'un commun accord entre les parties. La convention de service précise les niveaux de qualité attendus (qualité nominale) et les niveaux planchers acceptables en dessous desquels des pénalités peuvent s'appliquer (qualité minimale). Elle peut également définir les seuils au-dessus desquels des primes peuvent être attribuées au prestataire.

4.2.1.2. Respect du niveau de sécurité

Dans le cadre de l'exécution d'une prestation de service logistique, il convient que le prestataire spécifie et mette en œuvre les mesures de sécurité nécessaires ou prévues (voir paragraphe 2.3.2) qui peuvent porter sur les plans :

techniques (physiques, logiques) ;

juridiques (notamment l'obligation de préserver la sécurité et la confidentialité des informations nominatives conformément à la législation en vigueur, la réglementation sur le transport des matières dangereuses) ;

des assurances;

etc.

4.2.1.3. Obligation d'information

Obligation de mise en garde

Lors de la phase de consultation, et tout au long de la vie du contrat, le prestataire doit communiquer au client toute information portant, selon les cas, sur :

les risques d'une opération envisagée, ou relatifs à l'absence de précautions;

les incidents éventuels;

la mise en œuvre éventuelle d'actions correctives ou de prévention ;

les moyens de contrôler la facturation (voir 3.2) ;

les informations résultant d'études d'évaluation (dans les conditions et pour le périmètre prévu au contrat, dans la clause dite d'«auditabilité») ;

etc.

Obligation de renseignement

Le prestataire doit fournir les informations relatives aux caractéristiques du service qu'il propose, notamment l'information nécessaire à la phase exploratoire du marché (voir paragraphe 2.1.1).

Obligation de conseil

Lors de la phase précontractuelle, et durant toute la vie du contrat, le prestataire doit orienter le client dans ses choix, notamment :

l'informer de toute amélioration qui se traduirait soit par une diminution du coût, soit par une augmentation de la qualité ;

NOTE: Les études de mise en œuvre qui en découleraient font l'objet de facturation.

signaler toute orientation nuisible ou défectueuse, tout choix stratégique présentant des risques anormaux présents ou futurs.

4.2.2. Obligations du demandeur

4.2.2.1. Devoir de collaboration

Expression de besoin

Dès la phase de consultation, et tout au long de la vie du contrat, le demandeur doit exprimer ses besoins, avec le préavis qui convient, par écrit, si possible sous la forme d'un cahier des charges. En outre, il doit répondre aux questions du prestataire pour compléter ou établir le document d'expression des besoins et il doit le valider. Lors de la phase de consultation, il doit faciliter, au prestataire, l'accès à l'information pour l'établissement de l'état des lieux (voir paragraphes 2.2.2 et 2.2.5).

Les informations fournies par le demandeur doivent porter au minimum sur les éléments suivants:

- les prestations attendues (nature des prestations, exigences qualité et sécurité, etc.) ;
- les contraintes à respecter (organisation des activités de l'entreprise notamment) ;
- la description des apports (équipements, personnels, contrats, etc.) ;
- les critères d'évaluation des résultats de la prestation ;
- les évolutions quantitatives et qualitatives.

Conformité des apports à leur description

Lors des transferts de responsabilité, le demandeur doit fournir au prestataire tout justificatif juridiquement reconnu pour établir la conformité des droits des apports convenus, et effectuer le transfert de propriété/responsabilité entre le demandeur et le prestataire, conformément à la réglementation du pays.

Les apports peuvent concerner les ressources suivantes:

- des locaux, des équipements d'infrastructures, des matériels de transport et de manutention, etc. ;
- du personnel,
- des contrats (baux, maintenance, gardiennage, etc.) ;
- etc.

Les justificatifs de conformité des apports et des transferts de propriété concernent selon les cas, les originaux, ou, à défaut, les copies des documents du type :

- pièces contractuelles et pièces comptables (commandes, factures, etc.) ;
- droits de propriété, droits d'usage, droit de bail, etc. ;
- références des apports (numéro d'identification fournisseur ou administratif) ;
- contrats de travail, contrats de sous-traitance ;
- numéros d'inventaire d'immobilisation (et les listes comptables correspondantes) ;
- etc.

4.2.2.2. Devoir de validation des résultats du service

Le demandeur, conformément aux clauses prévues au contrat, doit fournir par écrit toute information mettant en évidence les non-conformités du service fourni par le prestataire. Les listes d'anomalies confirmées ou non par le prestataire, ainsi que les mesures (volume d'activités ou performances) devront servir à l'établissement

d'indicateurs qualité du service convenu. Les valeurs de ces indicateurs doivent être vérifiées et validées par le client pour l'application des formules contractuelles (facturation, remise, pénalité, prime, etc.).

Pour toute prestation donnant lieu à une livraison formelle (dossier d'étude, compte rendu d'activités non planifiables, etc.), le client doit recetter le travail effectué dans les conditions prévues.

4.2.2.3. Respect des engagements contractuels et obligations légales

Pendant toute la durée de réalisation du contrat, le demandeur doit respecter les engagements prévus dans le contrat et ses obligations légales.

4.2.3. Obligations communes

4.2.3.1. Confidentialité

Dès la phase de consultation, tout au long de la vie du contrat et postérieurement, le demandeur et le prestataire s'engagent à ne pas divulguer les informations déclarées confidentielles qu'ils se sont communiquées ni à en faire usage, sauf pour les besoins de la prestation, sous quelque forme que ce soit, sans consentement mutuel formalisé. Le contrat peut stipuler la durée de cette obligation au-delà de la durée du contrat.

4.2.3.2. Coopération

Il convient que le demandeur et le prestataire aient la volonté commune de rechercher une solution positive à tout problème ou litige pouvant survenir entre eux, dans un souci de clarté, de souplesse et d'équité. Il convient de définir les mécanismes permettant de gérer la coopération.

4.2.3.3. Réversibilité

Il convient que les deux parties identifient les composantes de la réversibilité, et les dispositions nécessaires à la restitution éventuelle, dans un état opérationnel, des informations, des moyens et des ressources nécessaires à l'exécution par le demandeur ou un tiers choisi par lui du service. Dans ce cas, le contrat doit prévoir des dispositions qui peuvent porter, par exemple, sur les points suivants:

information mutuelle, dès que possible, sur les possibles applications de la clause de réversibilité ;

la propriété ou les droits d'usage des moyens utilisés pour la réalisation du service ;

l'exhaustivité de la documentation ;

les conditions de fin de responsabilité du prestataire et de la phase de transfert ;

etc.

4.2.3.4. Information

Le demandeur et le prestataire doivent se communiquer les informations nécessaires au déroulement du contrat.

**Ministère de l'équipement, des transports, de
l'aménagement du territoire, du tourisme et de la mer**

**Direction de la recherche et de l'animation
scientifique et technique**



Dossier 6

**Modèle de convention de
services**

Projet de recherche ICER

Convention n° 05 MT 6012



Table des Matières

1.	Objet et évolution de la convention de services	149
1.1.	Objet de la convention de services	149
1.2.	Evolution de la convention de Service	150
1.2.1.	Définition et rédaction	150
1.2.2.	Procédure d'évolution	150
1.2.3.	Approbation	151
1.2.4.	Diffusion	151
2.	Périmètre de la convention de services	152
2.1.	Périmètre fonctionnel et nature des prestations	152
2.2.	Moyens techniques mis à disposition	153
2.2.1.	Sites	153
2.2.2.	Matériels	153
2.2.3.	Autres moyens	153
2.3.	Ressources prises en compte	153
2.4.	Contraintes particulières	153
3.	Système d'indicateurs de qualité	154
3.1.	Principes	154
3.2.	Construction	155
3.2.1.	Définition d'un indicateur	155
3.2.2.	Calcul de l'indice global de qualité de service	156
3.3.	Calcul des pénalités et primes	158
3.3.1.	Principes	159
3.3.2.	Calcul du montant des pénalités	159
3.3.3.	Calcul des primes	160

4. Règles applicables	161
4.1. Conditions d'application	161
4.2. Indicateurs fournisseur	161
4.2.1. Poste relatif à la qualité du management	161
4.2.2. Postes relatifs aux opérations	163
4.3. Indicateurs client	164
4.3.1. Poste à la qualité du management	164
4.3.2. Postes relatifs aux opérations	164
4.4. Outillage de collecte et de traitement des informations	164
4.4.1. Listes des outils utilisés	164
4.4.2. Description des outils utilisés	164
4.4.3. Procédures de validation	164

1. Objet et évolution de la convention de services

NOTE AU LECTEUR

Ce document est un guide pour la rédaction des conventions de services. Il indique en caractère standard les éléments rédactionnels recommandés. Les conseils ou consignes de rédaction ainsi que les exemples sont indiqués en italiques et encadrés. Dans certains cas, les signes « < » et « > » sont portés dans le texte pour indiquer un renseignement à compléter (nom des entreprises, référence du contrat, etc...).

Le document est rédigé principalement dans le cadre d'une convention de services liée à un contrat entre un client et un fournisseur. Les libellés devront être adaptés au cas d'une relation de collaboration entre deux prestataires.

Ce document est fourni à titre simplement indicatif et non pas normatif. Il a été élaboré en s'appuyant sur les pratiques de certaines entreprises consultées et les travaux menés pendant l'étude ICER. Il appartient à chaque utilisateur de juger du bien fondé ou non d'introduire les clauses indiquées en fonction des spécificités de la démarche collaborative considérée.

1.1. Objet de la convention de services

L'objet de la Convention de Service est de préciser les modalités d'exécution de la collaboration entre <partenaire 1> et <partenaire 2>, objet de l'accord de collaboration [resp. du contrat de services] référencé <référence de l'accord ou du contrat> en date du <date>.

Elle constitue la mise en forme opérationnelle des exigences applicables, exprimées en termes de résultats tangibles pour les différentes catégories d'utilisateurs, quantifiés sous forme d'indicateurs. Son application permet d'obtenir une image synthétique de la qualité de la collaboration et d'en suivre les évolutions.

La convention de services est le document de référence utilisé pendant toute la durée de la phase opérationnelle de la collaboration pour vérifier que les engagements réciproques pris par les partenaires sont respectés (qualité des prestations réciproques).

Elle s'applique au périmètre de la collaboration défini dans l'accord de collaboration [resp. du contrat de services] et ses annexes. Elle comprend la description :

des indicateurs permettant de suivre la qualité des prestations,

de la formule de calcul de la qualité de service globale de la collaboration,

du système de calcul des pénalités et des primes adossé au suivi de ces indicateurs.

1.2. Evolution de la convention de service

La Convention de Service est flexible. Elle peut être ajustée lorsque les partenaires le jugent nécessaire, plutôt à échéance annuelle afin d'assurer une continuité dans la comparaison des mesures.

Les modalités d'évolution sont décrites dans les paragraphes suivants.

1.2.1. Définition et rédaction

La rédaction de la première version du document est réalisée pendant la phase d'initialisation. La rédaction de la Convention de Service est sous la responsabilité de <rédacteur>.

Afin de faciliter la gestion de la convention de services, tant pour la rédaction et la validation initiale que pour les mises à jour ultérieures, il est souhaitable de prévoir que chaque partenaire désigne un responsable chargé de le représenter et de désigner l'un de ces responsables pour assurer le travail de préparation et de rédaction du document. Le nom des responsables désignés peut être indiqué dans le texte de la convention (par exemple au paragraphe §1.2.3 ci-dessous) ou dans le texte du contrat liant les partenaires.

1.2.2. Procédure d'évolution

Une révision de la convention se services survient à la demande de l'une ou l'autre des parties après validation par le comité stratégique, conformément aux conditions prévues dans l'accord de collaboration [resp. du contrat de services].

Les mises à jour ont pour objectif de tenir compte de différents paramètres pouvant avoir un impact sur la collaboration, parmi lesquels :

paramètres internes : acquisition d'une meilleure connaissance de l'environnement technique et fonctionnel de la collaboration, évolution des exigences des utilisateurs, évolution du périmètre de la collaboration, retour d'expérience, etc.

paramètres économiques : restructuration de l'entreprise, diversification d'activités, déclin ou croissance du marché, etc.

paramètres technologiques : apparition de nouvelles technologies, etc.

paramètres réglementaires : adaptation aux évolutions de la réglementation,

paramètres contractuels : adaptation au contrat de services entre un client et un prestataire

Une nouvelle version de la convention de services ne peut pas entrer en vigueur tant que toutes les modifications ou évolutions ont été approuvées par les partenaires. Il est précisé qu'aucune des évolutions de la Convention de Services ne peut modifier les dispositions juridiques et financières l'accord de collaboration [resp. du contrat de services].

1.2.3. Approbation

La version 1 et les versions suivantes de la Convention de Service sont approuvées par le représentant désigné par chacun des partenaires. Les signataires de la Convention de Service et leur visa se trouvent sur la page de garde du document.

1.2.4. Diffusion

Les partenaires signataires s'engagent à effectuer la diffusion de la Convention de Services au sein de leur entreprise afin que les personnes concernées par son contenu en prennent connaissance. Cette diffusion doit être effectuée rapidement après la validation de chaque nouvelle version.

La liste des personnes destinataires de chaque version de cette Convention figure en page de garde du document. La tenue à jour de cette liste de diffusion est sous la responsabilité de chaque partenaire pour son personnel.

Tout changement relatif au contenu de cette liste doit être notifié au <rédacteur> par le représentant du partenaire.

2. Périmètre de la convention de services

Ce chapitre a pour objet de décrire le périmètre fonctionnel et la nature des prestations échangées, les moyens techniques mis à disposition et les ressources prises en compte dans les activités visées par l'accord de collaboration [resp. du contrat de services].

2.1. Périmètre fonctionnel et nature des prestations

Ce paragraphe doit décrire suffisamment précisément le contenu et la nature de la collaboration pour justifier le choix des indicateurs de performance retenus. Ce paragraphe permet de rendre le document autonome et d'en faciliter la lecture.

Exemple :

2.1.1 Périmètre fonctionnel

La présente convention de services concerne le transport de marchandises en palette entre les entrepôts et les magasins du client dans la région Ile de France. Elle comprend :

des transports réguliers dans le cadre des réassortiments des stocks dans les magasins ; ces opérations se déroulent de façon continue sur la base du plan de livraison fourni hebdomadairement par le client ;

des opérations exceptionnelles lors de la mise sur le marché d'un nouveau produit ; dans ce cas, l'opération fait l'objet d'un devis spécifique couvrant l'ensemble des activités liées à l'opération concernée.

Pour la réalisation de ces prestations, le client souhaite des garanties concernant la conformité des livraisons (quantité livrée, produit en bon état, dans le magasin désigné) et les délais de livraison afin de limiter les besoins en stocks intermédiaires pour les opérations continues et de permettre la mise sur le marché des nouveaux produits dans les délais les plus brefs.

2.1.2 Nature des prestations

Le paragraphe précise les conditions d'exécution de chaque type de prestation (information fournie le client dans le plan de livraison, délai de fourniture de ces informations, travaux à fournir par le prestataire, modalités des échanges d'information pour le suivi, etc...)

2.2. Moyens techniques mis à disposition

Il s'agit des moyens mis en commun pour la réalisation de la collaboration. Le paragraphe doit préciser la nature et le volume des moyens utilisés.

2.2.1. Sites

Exemple :

Les transports sont effectués entre l'entrepôt du client situé <lieu de l'entrepôt> et les X magasins suivants :

<adresses des magasins>

2.2.2. Matériels

2.2.3. Autres moyens

2.3. Ressources prises en compte

Il s'agit de ressources propres à chaque partenaire qui interviennent dans la collaboration tout en restant sous la responsabilité de chacun des partenaires (principalement les ressources humaines).

2.4. Contraintes particulières

Ce paragraphe contient la description d'éléments spécifiques non détaillés dans les paragraphes précédents et qui justifient les dispositions de la convention de services. Il peut s'agir par exemple de préciser des conditions de fonctionnement, la saisonnalité de certaines opérations, etc...

3. Système d'indicateurs de qualité

3.1. Principes

La qualité de service des activités relevant de la responsabilité de chacun des partenaires est évaluée à partir de la mesure d'une batterie d'indicateurs. Les mesures sont effectuées et enregistrées « au fil de l'eau », si possible par extraction automatique des informations nécessaires à partir des systèmes informatiques utilisés par les partenaires pour coordonner et gérer la collaboration.

Les indicateurs utilisés doivent être :

- simples à comprendre par les utilisateurs,
- vérifiables par les partenaires,
- justifiés par leur intérêt et leur pertinence par rapport aux objectifs de la collaboration,
- indépendants des moyens techniques mis en œuvre et dans la mesure du possible automatisés.

Afin de ne pas être submergé par des volumes d'information qui resteraient la plupart du temps inexploités, il faut prévoir un nombre restreint d'indicateurs.

Les indicateurs sont regroupés par poste en fonction du champ couvert par les prestations. Ce regroupement permet d'évaluer un indice global de qualité de service pour chaque poste pris individuellement.

L'exploitation des données et le calcul des taux de qualité de service par indicateur et des indices globaux de qualité de service atteints sont faits soit périodiquement (typiquement mensuellement) dans le cas d'opérations continues, soit à la fin d'une période définie à l'avance pour une opération particulière ou en cas de forte saisonnalité des opérations.

Les niveaux globaux de qualité de service sont utilisés pour déterminer les pénalités ou primes auxquels les partenaires ont éventuellement droit lorsque ces mécanismes sont prévus dans l'accord de collaboration [resp. le contrat].

3.2. Construction

3.2.1. Définition d'un indicateur

La définition d'un indicateur comprend les paramètres listés ci-dessous :

Poste :	nomenclature de l'indice global de qualité de service dans lequel l'indicateur intervient
Indicateur :	nomenclature de l'indicateur
Description :	définition de ce qui est mesuré par l'indicateur
Délai :	lorsqu'un délai est fixé, il faut définir précisément la date de début et la date de fin et les modalités de calcul de l'indicateur
Unité utilisée :	unité dans laquelle la valeur de l'indicateur s'exprime (taux d'évènements conformes ou nombre de non conformités),
Exigence :	qualité nominale : c'est-à-dire le niveau de qualité de service attendu, défini par la valeur souhaitée de l'indicateur
Seuil :	qualité minimale : valeur de l'indicateur en dessous de laquelle des pénalités sont applicables
Seuil prime :	valeur de l'indicateur au-dessus de laquelle une prime est allouée (paramètre optionnel)
Périodicité :	période de mesure (semaine, mois,)
Plancher :	nombre minimal d'évènements mesurés en dessous duquel l'indicateur n'est pas significatif
Poids :	coefficient de pondération de l'indicateur pour l'évaluation de l'indice global de qualité de service du poste auquel il appartient.

Remarques :

1. Pour qu'on puisse calculer un indicateur et que sa valeur soit significative, il faut parfois qu'il y ait un nombre suffisant d'occurrences de cet indicateur. Pour ce faire, on peut, soit élargir les périodes de mesure (paramètre périodicité), soit ne mesurer l'indicateur que si un nombre significatif d'évènements suivis s'est produit (paramètre plancher).
2. Si l'accord prévoit l'attribution de primes lorsque le niveau de qualité atteint dépasse le niveau exigé, il convient de compléter la définition des indicateurs par un deuxième seuil d'exigence (seuil prime) afin de définir une plage de neutralisation entre la qualité nominale et le niveau de qualité à partir duquel une prime est calculée.

A partir de la mesure des indicateurs, on détermine, pour un indicateur donné, le taux de qualité et l'écart par rapport à l'exigence de la façon suivante :

indicateurs définis par un taux :

taux de qualité = $\frac{\text{nombre d'évènements conformes}}{\text{nombre d'évènements total}}$
 écart de qualité = $\frac{(\text{taux de qualité obtenu} - \text{exigence})}{\text{exigence}}$

indicateurs définis par un nombre de non-conformité maximum

taux de qualité = $1 - \frac{(\text{nombre de défauts} - \text{exigence})}{\text{nombre de défauts}}$
 écart de qualité =

si exigence > 0 : $(\text{exigence} - \text{nombre de défauts}) / \text{exigence}$
si exigence = 0 : - nombre de défauts

3.2.2. Calcul de l'indice global de qualité de service

L'indice global de qualité de service pour un poste donné est défini comme la somme pondérée des taux de qualité mesurés pour les indicateurs constituant le poste.

L'écart de qualité d'un indice global est défini comme la somme pondérée des écarts de qualité des indicateurs constituant le poste. L'utilisation des écarts de qualité permet de mieux visualiser les éléments de qualité sur lesquels un effort d'amélioration doit porter.

L'écart de qualité des indicateurs et des indices globaux peut être calculé par rapport aux seuils d'exigence fixés. Cet écart de qualité est appelé écart de qualité seuil. Les écarts de qualité seuil sont utilisés pour calculer les pénalités. De même, les seuils primes sont utilisés pour calculer un écart de qualité primable qui sera utilisés pour l'évaluation des primes associées au niveau de qualité atteint lorsqu'elles existent.

On notera que l'utilisation de la somme pondérée des écarts comme valeur de l'écart sur l'indice global de qualité est de pure convention. Bien qu'inexacte d'un point de vue strictement mathématique, c'est la convention généralement adoptée (voir l'exemple ci-dessous). Elle a pour effet d'amortir les niveaux de pondération des indicateurs dans le calcul de l'écart global (les indicateurs de poids relatif faible pesant plus que leur poids et réciproquement pour les indicateurs de poids relatif fort).

Exemple 1 :

La convention de services concerne la gestion des flux de marchandises entre les entrepôts d'un distributeur et ses magasins. Il s'agit d'une opération continue pour lequel le poste fiabilité est défini par trois indicateurs :

Indicateur	Description	Unité	Exigence	Poids
IQF1	Pourcentage des livraisons du bon produit en bon état, au bon endroit (livraisons conformes)	%	95%	50%
IQF2	Pourcentage des livraisons dans les délais planifiés	%	95%	30%
IQF3	Pourcentage des livraisons dans les délais demandés par le client	%	90%	20%

On obtient, pour la période de référence considérée, les valeurs suivantes :

nombre de livraisons effectuées 100
 nombre de livraisons non-conformes 2
 nombre de livraisons hors délais planifiés 20
 nombre de livraisons hors délais du client 30

Les taux de qualité obtenus sont respectivement

$TQF1 = (100-2)/100 = 98\%$
 $TQF2 = (100-20)/100 = 80\%$
 $TQF3 = (100-30)/100 = 70\%$

En appliquant les poids indiqués dans le tableau, on calcule la valeur de l'indice global de qualité pour la fiabilité :

$TGF = 50\% * 98\% + 30\% * 80\% + 20\% * 70\% = 87\%$

On peut également déterminer l'écart de qualité :

$\Delta TQF1 = (98\%-95\%)/95\% = +3,2\%$
 $\Delta TQF2 = (80\%-95\%)/95\% = -15,8\%$
 $\Delta TQF3 = (70\%-90\%)/90\% = -22,2\%$
 $\Delta TGF = 50\% * 3,2\% + 30\% * (-15,8\%) + 20\% * (-22,2\%) = -7,6\%$

NB : L'utilisation de la somme pondérée des écarts de chaque indicateur comme valeur de l'écart sur l'indice global de qualité est une convention inexacte du point de vue mathématique. Dans cet exemple, la valeur mathématique exacte est -7,45%.

Exemple 2 :

La convention de services concerne également des opérations exceptionnelles telles que la parution d'un nouveau titre de jeu vidéo qui conduit à une opération spécifique de livraison de tous les magasins dans un délai donné (généralement très court). Pour ce type d'opération, on définit un jeu d'indicateurs de qualité spécifiques.

Contrairement au premier exemple, on va tenir compte de la valeur des retards de livraison car un retard de quelques heures peut être admissible mais un retard de plus d'un jour remet en cause l'opération elle-même. De plus, l'exigence en termes de livraisons conformes va être exprimée en nombre absolu (puisque l'opération se déroule dans un laps de temps déterminé).

On va donc utiliser les indicateurs IQF4 et IQF5 définis comme suit :

Indicateur	Description	Unité	Exigence	Poids
IQF4	Nombre de livraisons non conformes	nombre	0	40%
IQF5	Ecart du délai de livraison par rapport aux délais demandés par le client supérieurs à 2 heures	heures	90%	60%

Il faut également préciser la formule de calcul du taux de qualité de l'indicateur IQF5 (paramètre délais) :

$$TQF5 = 1 - (\sum \text{retards supérieurs à 2 heures mesurés} / \sum \text{Délais admissibles})$$

$$\sum \text{Délais admissibles} = \text{nombre de livraisons effectuées} * 2 \text{ heures}$$

$$\text{Délais décomptés dans la plage 7h – 21h (14 heures pour un jour de retard)}$$

On obtient, pour l'opération considérée, les valeurs suivantes :

nombre de livraisons effectuées 100
 nombre de livraisons non-conformes 2
 Somme des délais supérieurs à 2 heures 36h (3 magasins livrés le lendemain à 7h)

Les taux de qualité obtenus sont respectivement

TQF4 = 0% (par convention puisque l'exigence est de qualité est zéro)
 TQF5 = 1-(36/200) = 82%
 TGF = 45,6%

On détermine également l'écart de qualité :

$\Delta TQF4 = -200%$ (par convention puisque l'exigence de qualité est zéro)
 $\Delta TQF5 = (82\% - 90\%) / 90\% = -8,9\%$
 $\Delta TGF = 40\% * (-200\%) + 60\% * (-8,9\%) = -74,7\%$

NB : on notera l'impact majeur de l'exigence sur IQF4. D'une façon générale, les indicateurs en nombre de non-conformité ont un effet puissant sur l'écart de qualité calculé. A titre d'illustration, considérons que l'exigence sur IQF4 est 1 (au lieu de 0), on obtient alors :

$\Delta TQF5 = -100%$ (exigence - nombre de défauts / exigence)
 $\Delta TQF4 = (82\% - 90\%) / 90\% = -8,9\%$
 $\Delta TGF = 40\% * (-100\%) + 60\% * (-8,9\%) = - 45,3\%$

3.3. Calcul des pénalités et primes

Le présent chapitre décrit uniquement les règles de calcul des pénalités et primes. Les modalités d'application de ces pénalités et primes (modalités de paiement, plafonnement, exemptions, etc...) sont décrites dans l'accord de collaboration [resp. le contrat]. Fréquemment, les décisions sont du ressort du comité de pilotage (niveau opérationnel) qui peut tenir compte de conditions exceptionnelles survenues pendant la période considérée.

Il existe une grande variété de mécanismes de pénalisation ou de prime. Par exemple, les montants peuvent être fixes, par paliers, ou indexés sur une ou plusieurs variables et les variables utilisées peuvent être très diverses selon les spécificités de l'accord. Le présent document se restreint à quelques mécanismes parmi les plus couramment employés.

3.3.1. Principes

Le niveau de qualité seuil défini par indicateur correspond à la notion d'un niveau de qualité inacceptable. Les pénalités ne sont calculées que si le niveau de qualité obtenu est inférieur au niveau de qualité seuil. Cela correspond à une plage de neutralisation des pénalités entre le niveau de qualité exigé et le niveau seuil toléré. Le seuil s'exprime dans la même unité que l'exigence, c'est un niveau de qualité inférieur ou égal à l'exigence. Le taux de qualité seuil d'un indice global de qualité est défini par la somme pondérée des taux de qualité seuil des indicateurs entrant dans la composition de l'indice.

De la même façon, les primes ne sont calculées que si le mécanisme est prévu dans l'accord et si le niveau de qualité dépasse le niveau fixé par les exigences (ou un seuil égale ou supérieur à l'exigence défini pour l'indicateur concerné si une plage de neutralisation a été prévue).

Les règles de calcul sont basées sur l'utilisation des écarts de qualité des indices globaux. Exceptionnellement, quand l'activité le justifie, les pénalités ou primes peuvent être déterminés à partir de l'écart de qualité d'un indicateur individuel.

Les modalités de paiement des pénalités et des primes sont fixées dans l'accord de collaboration [resp. le contrat] de référence. L'accord fixe également les assiettes de calcul utilisées pour le calcul des montants.

3.3.2. Calcul du montant des pénalités

Montant des pénalités défini par indexation sur un indice

Si le taux de qualité obtenu sur l'indice de qualité est inférieur au taux de qualité seuil, le montant des pénalités encourues sont égales au produit de l'écart de qualité sur l'indice par l'assiette de calcul définie pour cet indice :

$$\text{Montant des pénalités} = - \Delta TG * AC$$

Montant des pénalités défini par palier

Le calcul des pénalités est basé sur la définition de plusieurs niveaux d'écart de qualité auxquels on associe un montant de pénalités sous la forme d'un pourcentage de l'assiette de calcul.

Le montant des pénalités est déterminé par l'application à l'assiette de calcul du pourcentage associé à la plage dans laquelle est situé l'écart de qualité mesuré.

Montant des pénalités fixe

Le montant des pénalités fixé dans l'accord est applicable dès lors que l'écart de qualité seuil est négatif.

Exemple 3 :

On complète l'exemple 1 ci-dessus en définissant des seuils de pénalisation pour chaque indicateur de la façon suivante :

Indicateur	Description	Unité	Exigence	Poids	Seuil
IQF1	Pourcentage des livraisons du bon produit en bon état, au bon endroit (livraisons conformes)	%	95%	50%	90%
IQF2	Pourcentage des livraisons dans les délais planifiés	%	95%	30%	90%
IQF3	Pourcentage des livraisons dans les délais demandés par le client	%	90%	20%	90%

Le calcul des écarts de qualité seuil donne :

$$\Delta TQF1 = (98\% - 90\%) / 90\% = +8,9\%$$

$$\Delta TQF2 = (80\% - 90\%) / 90\% = -11,1\%$$

$$\Delta TQF3 = (70\% - 90\%) / 90\% = -22,2\%$$

$$\Delta TGF = 50\% * 8,9\% + 30\% * (-11,1\%) + 20\% * (-22,2\%) = -3,32\%$$

Solution 1

Le mécanisme de calcul des pénalités retenu est l'indexation. Le montant des pénalités est donc calculé en appliquant le taux de 3,32% à l'assiette de calcul (par exemple le chiffre d'affaires généré pendant la période).

Solution 2

Le mécanisme de calcul des pénalités est basé sur la définition des paliers suivants :

Palier	Taux des pénalités
0 à 2,5%	2,5%
2,5% à 5%	7,5%
5% à 10%	10%
Au-delà de 10%	15%

Dans ce cas, le montant des pénalités est égal à 7,5% de l'assiette de calcul (2^{ème} palier défini dans la table ci-dessus).

3.3.3. Calcul des primes

Les mécanismes de détermination des primes sont de même nature que ceux des pénalités.

4. Règles applicables

Ce chapitre décrit comment les principes décrits ci-dessus sont applicables à l'accord. La rédaction de ce chapitre est entièrement spécifique à l'accord considéré. C'est pourquoi on ne fournit que des indications sur la structure du chapitre et des commentaires ou des consignes pour la rédaction.

4.1. Conditions d'application

Le présent paragraphe décrit les informations générales concernant les règles applicables à la collaboration telles que :

les postes utilisés pour l'évaluation de la qualité de service,

les postes pour lesquels des pénalités sont applicables,

les postes pour lesquels des primes sont applicables,

les périodicités de calcul des écarts de qualité, des pénalités et des primes.

Les règles et contraintes peuvent n'être qu'applicable qu'à l'un ou l'autre des partenaires (cas notamment des collaborations entre un client et un prestataire). Dans ce cas la convention de services décrit séparément les indices et indicateurs utilisés pour évaluer la qualité des activités de l'un et de l'autre des partenaires. Les paragraphes qui suivent sont regroupés pour traiter des engagements de l'un et de l'autre partenaire successivement. Pour la présentation du présent modèle de convention, on a choisi la structure d'une convention entre un client et un fournisseur.

4.2. Indicateurs fournisseur

4.2.1. Poste relatif à la qualité du management

Les indicateurs du poste management permettent de mesurer la qualité et la conformité des processus de gestion de la collaboration. Ces indicateurs ne donnent pas lieu aux calculs de bonus ou malus, mais il est important que les partenaires suivent les valeurs de chacun de ces indicateurs lors des comités opérationnels mensuels.

Le tableau ci-dessous fournit des exemples d'indicateurs qui peuvent être utilisés pour le poste management.

Indicateur	Description	Exigence (exemple)
Comités techniques	Tenue régulière des comités techniques dans les délais	Réunion tous les lundis, aucune réunion supprimée
Comités opérationnels	Tenue régulière des comités techniques dans les délais	Réunion la 1 ^{ère} semaine de chaque mois, aucune réunion supprimée
CR de comité technique	Diffusion des comptes rendus dans les délais prévus	Au plus tard, le lendemain de la réunion – 90% des CR dans les délais
CR de comité opérationnel	Diffusion des comptes rendus dans les délais prévus	Dans les 3 jours suivants la réunion – 90% des CR dans les délais
Production des tableaux de bord	Fourniture des tableaux de bords pour les réunions de comité	Aucun tableau de bord manquant
Qualité des tableaux de bord	Nombre d'inexactitudes détectées lors des réunions	95% des lignes sans erreur
Stabilité de l'équipe	Taux de rotation maximum de l'équipe	5 remplacements maximum par an
Stabilité des compétences critiques	Taux de rotation des postes identifiés comme critiques au sein de l'équipe	1 remplacement maximum par an
Plan de progrès	Volume des actions d'amélioration proposées	5% de réduction du nombre des unités d'œuvre à volume constant par an Deux plans de progrès proposés par an
Ecart entre les macro-devis et les devis détaillés	Ecart de prix entre l'estimation initiale et l'estimation finale	90% des devis finals dans la fourchette +/-15% du macro-devis initial
Réactivité	Délai de fourniture d'un devis pour une opération spécifique	95% des devis soumis dans un délai de 5 jours ouvrés
Flexibilité	Capacité à mobiliser des ressources pour une opération exceptionnelle	Fourniture d'au moins 80% des ressources demandées

NB : Une compétence critique est une compétence qui met en péril les aspects techniques et fonctionnels du projet. La liste des compétences critiques peut être mise à jour périodiquement, par exemple lors des comités stratégiques.

4.2.2. Postes relatifs aux opérations

Ce paragraphe est répété autant de fois que nécessaire pour préciser les exigences de qualité applicable à chaque type d'activité mentionné au chapitre 2.1 périmètre fonctionnel et nature des prestations. On peut regrouper les prestations pour lesquelles les exigences de qualité sont identiques. Chaque groupe de prestations pour lequel les exigences de qualité sont identiques constitue un domaine. On peut utiliser des modèles de référence de la chaîne logistique pour utiliser un référentiel des indicateurs de performance applicables et choisir les indicateurs les mieux adaptés au contexte de la collaboration.

Le tableau ci-dessous fournit des exemples d'indicateurs de performance pour cinq postes applicables à la chaîne logistique. Ils sont issus des modèles SCOR.

Poste	Indicateur de performance
Fiabilité	<i>Pourcentage des livraisons dans les délais planifiés Pourcentage des livraisons dans les délais demandés Pourcentage de livraisons conformes Pourcentage de livraisons incomplètes Pourcentage des commandes ou lignes traitées Pourcentage de demandes d'enlèvement erronées (qualité des prévisions)</i>
Réactivité	<i>Délai de préparation de l'expédition à partir de la prise de commande Délai de livraison chez le client après préparation de l'expédition Durée de rétention du produit Durée du cycle de livraison Durée du cycle complet d'approvisionnement</i>
Flexibilité	<i>Délai de replanification des expéditions (flexibilité en amont de l'expédition) Délai de prise en compte des modifications (flexibilité en aval de l'expédition)</i>
Coûts	<i>Coût du transport Coût de distribution Coûts des emballages intermédiaires</i>
Immobilisations	<i>Stocks de produit fini (en nombre de jours d'approvisionnement) Taux d'utilisation des capacités</i>

4.3. Indicateurs client

4.3.1. Poste à la qualité du management

4.3.2. Postes relatifs aux opérations

Dans la plupart des cas, il s'agit de postes concernant la fiabilité des demandes formulées par le client (taux de demandes d'enlèvement erronées, nombre de modifications du plan de livraison, qualité des documents de transport, etc.), la réactivité du client (délais d'acceptation des devis, etc.), la disponibilité des moyens fournis par le client, etc...

4.4. Outillage de collecte et de traitement des informations

Ce paragraphe est optionnel. Cependant, il est très souvent souhaitable de préciser les modalités de collecte et de traitement des indicateurs de performance, en particulier quand ces modalités entraînent des adaptations des systèmes d'information utilisés par les partenaires. Dans ce cas, il convient également de préciser les modalités de test et de validation des outils, non seulement, pour la phase de mise en place mais aussi en cas d'une évolution majeure des moyens informatiques.

4.4.1. Listes des outils utilisés

On décrira séparément les outils de collecte des informations qui doivent être mis en place par chacun des partenaires, les outils de communication utilisés entre les partenaires pour échanger les mesures concernant les indicateurs et les outils à mettre en œuvre pour traiter les mesures et évaluer les indicateurs (le plus souvent, il suffira d'une feuille de calcul type Excel).

4.4.2. Description des outils utilisés

4.4.3. Procédures de validation