

LES PME ET LA SOUS-TRAITANCE LOGISTIQUE EN ALLEMAGNE

Thomas UHLIG*

CRET-LOG, Université de la Méditerranée

René GÉLINAS**

Université du Québec à Trois-Rivières

RÉSUMÉ

La sous-traitance logistique est une option de plus en plus considérée par les donneurs d'ordres désirant recentrer leurs activités sur les expertises spécifiques qui constituent pour eux un réel avantage concurrentiel. Cet article fait état de résultats préliminaires d'une étude réalisée en Europe (les PME de l'Allemagne) et portant sur l'externalisation des prestations logistiques. Les raisons du recours à la sous-traitance logistique et les formes que prend celle-ci sont examinées. Suite à cela, les moyens permettant de soutenir adéquatement la sous-traitance logistique sont discutés, en particulier le contrôle de gestion logistique et la logistique d'information.

Mots clés: Logistique, sous-traitance, transport, PME, stratégies

1. Introduction

Depuis le milieu des années 70, la logistique s'est successivement imposée comme élément de gestion, comme fonction, et finalement comme processus ou fondement stratégique. Sous le couvert de la logistique se regroupe désormais un large éventail d'activités. Parmi celles-ci, bon nombre sont secondaires par rapport à l'activité principale d'une entreprise. Historiquement, le développement de la logistique évoque les activités de transport. Toutefois, depuis une dizaine d'années, le concept s'est élargi et englobe des activités telles que le conditionnement, l'identification des marchandises (codes à barres), le transport multimodal, la gestion des flux

* Thomas Uhlig est étudiant au DEA à l'Université de la Méditerranée d'Aix-en-Provence (France). Il rédige actuellement une thèse de doctorat portant sur la sous-traitance logistique en France et en Allemagne. Ses intérêts de recherche concernent la logistique en général mais surtout les approvisionnements, le transport et la sous-traitance. M. Uhlig agit également à titre de consultant en logistique pour Siemens, une grande entreprise Allemande.

** René Gélinas est professeur-chercheur au département des sciences de la gestion et de l'économie de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Détenant un Ph.D. de l'Université Laval en opérations et systèmes de décision, il s'intéresse à la logistique, au juste-à-temps et au contrôle statistique des procédés. Il a publié, notamment, dans *Journal of purchasing and supply management*, *International journal of quality and reliability management* et *Journal of the operational research society*.

Les auteurs remercient Monsieur Alain Halley, étudiant au DEA à l'Université de la Méditerranée d'Aix-en-Provence pour sa collaboration et ses conseils lors de la rédaction finale de ce document.

d'information (EDI), l'entreposage, la gestion des stocks ou encore la différenciation retardée (activité plus récente qui consiste en l'ajout d'une valeur à un produit une fois sa fabrication terminée; l'installation, par le détaillant, de logiciels sur un ordinateur en est un bon exemple).

Du fait de la complexification croissante des flux de marchandises et d'informations, il devient essentiel de rechercher pour la logistique les bénéfices d'une intégration verticale sans pour autant devoir assumer à l'interne ses coûts et son organisation. En effet, les gestionnaires pensent de plus en plus qu'il est indispensable, pour demeurer compétitif, de recentrer les activités de l'entreprise sur les métiers rattachés à leurs expertises, et de recourir à la sous-traitance pour la réalisation d'activités dont la compétence interne existe à un degré moindre. Par conséquent, l'amélioration de l'efficacité passe désormais par la capacité des partenaires à réduire les coûts afférents aux activités logistiques tout en augmentant la satisfaction de la clientèle.

Néanmoins, la sous-traitance logistique soulève un certain nombre de questions si l'on adopte une vision plus large de la logistique que celle du simple transport. Dans cette communication, nous discutons de cette problématique pour le cas spécifique des PME en Allemagne. Le but de l'étude qui a été réalisée est d'évaluer l'ampleur de la sous-traitance logistique, de rechercher les raisons pour lesquelles les PME recourent à l'externalisation de certaines prestations, et d'étudier les formes que peut prendre ce type de sous-traitance.

2. Définition et développement de la logistique

Progressivement reconnue comme l'un des éléments de compétitivité des entreprises, la logistique accède au rang de fonction majeure. C'est à partir de la spécialisation *transport* que l'on découvre les plus anciennes structures administratives titulaires d'une mission logistique. Il semble que la recherche d'une valorisation de cette spécialisation ait conduit à lui associer, de façon progressive, le générique de logistique. Les premières définitions que nous pouvons retenir sont les suivantes:

"La fonction de la logistique dans l'entreprise permet d'assumer au moindre coût la coordination de l'offre et de la demande ainsi que le maintien de la qualité des rapports fournisseur-clients impliqués." (Mathe et Tixier, 1987)

"... la maîtrise de la circulation physique des flux de marchandises permet à l'entreprise d'expédier (produits finis, pièces détachées), de transférer (demi-produits, en cours) et de recevoir (matières premières, fournitures,...). Elle cherche à synchroniser les rythmes au sein d'une chaîne, dont les opérations tendent à être déclenchées juste à temps de façon à éviter les ruptures comme les engorgements." (Colin et Paché, 1988)

Les différents objectifs liés à la réduction des coûts logistiques, à l'augmentation de la diversification des produits, à la sécurité d'approvisionnement et à la réduction des délais de livraison requièrent la mise en place d'une structure ou encore d'une organisation logistique: "Harmony and coherence among logistics elements are the primary objectives of logistics management" (Hutchinson, 1987). Dès lors, la logistique doit être largement intégrée à la stratégie de développement de l'entreprise. Rushton et Saw (1992) dénote la relation directe entre le plan logistique et le plan corporatif. Selon eux, le plan stratégique logistique varie d'une entreprise à l'autre, mais nécessite néanmoins l'incorporation d'éléments d'autres fonctions pour démontrer la nature intégrative de la logistique: "It is most likely that it will be necessary to

incorporate elements from other functions (marketing, production, etc.) to represent the fully integrated nature of the logistics or supply chain as is now recognized in many organisations."

3. La sous-traitance logistique

Constamment soumis aux pressions environnementales, le système logistique doit faire face à l'élévation graduelle des exigences des consommateurs, de même qu'à des pressions grandissantes pour réduire les stocks et les coûts. Confronté à des modifications dans la réglementation, aux pressions concurrentielles, à la nécessité d'améliorer l'efficacité et l'efficacé du système, d'améliorer les communications de même que l'utilisation des technologies de l'information, il doit gérer les rôles et les nouvelles relations entre les acteurs des réseaux de distribution, l'évolution technologique rapide, le raccourcissement du cycle de vie de même que la prolifération des produits. Ce constat oblige les manufacturiers à externaliser les prestations qui peuvent être assurées plus efficacement par le marché, tout en internalisant les fonctions valorisantes qui permettent d'adopter une stratégie de différenciation de l'offre, obligeant par le fait même les entreprises de transport traditionnelles à mettre en place une offre adaptée en fonction de l'orientation stratégique et des compétences distinctives de chacun des clients.

Le recours à l'externalisation en matière de logistique a été un des éléments précurseurs à la sous-traitance industrielle moderne (le partenariat industriel est né au départ dans le domaine de la logistique). Ce type de stratégie logistique supporte à plusieurs niveaux les interfaces entre expéditeurs et destinataires, et s'il faut en croire l'étude réalisée par le *Centre for Logistics and Transportation* de Cranfield (Cooper; 1994), l'ampleur de la sous-traitance devrait aller en s'accroissant pour la plupart des opérations logistiques. Les travaux de Williamson (1985) ont toutefois démontré que ces transactions externes génèrent des coûts reliés à l'incertitude, au degré de spécificité des actifs et à la fréquence des relations d'échange. Considérant que l'internalisation présente au moins trois avantages (éviter les coûts d'information prohibitifs, réduire le nombre de contrats nécessaires pour assurer une activité et économiser sur les coûts à caractère technique; Paché, 1994a), il nous apparaît évident que la multiplication des partenaires et des réseaux physiques pourraient augmenter les risques de non-respect des objectifs de performance. Bien que les stratégies d'externalisation des prestations logistiques aient trouvé une place de choix dans la littérature consacrée aux logiques de coopération et de partenariat, Paché (1994b) fait clairement ressortir que les comportements opportunistes des prestataires logistiques risquent de devenir l'une des causes majeures d'échec des formes hybrides de relations interentreprises (Miles et Snow; 1992).

3.1. Les formes organisationnelles de la sous-traitance logistique

Le thème des alliances logistiques a été largement alimenté par les publications récentes de nombreux ouvrages et articles. Cependant, la littérature a jusqu'à maintenant contourné les bases conceptuelles et largement simplifié le cas de la trajectoire stratégique des prestations logistiques. Dans le cadre de cette étude, la typologie de Leclère et Elis (1993) se veut un excellent outil de référence en vue de schématiser les diverses formes ou stratégies d'externalisation, ce qu'il est convenu d'appeler la sous-traitance logistique. Ainsi, les auteurs distinguent principalement deux grands types d'alliances que l'on pourrait qualifier de désintégration et de quasi-intégration verticale: les stratégies contractuelles et les stratégies génésiques. Les stratégies contractuelles

amènent les partenaires à structurer leurs relations à partir de contrat qui préservent l'autonomie juridique des parties alors que les stratégies génésiques voient la collaboration déboucher sur la création d'une entité nouvelle, qui peut même se substituer aux membres de l'alliance.

Cette dernière stratégie a toutefois rapidement avorté puisque les partenaires ont rapidement compris que la mise en commun d'actifs pouvait s'avérer stratégiquement risquée. C'est par conséquent en partie ce qui explique le regain d'intérêt pour les stratégies d'intégration verticale et de ré-internalisation des opérations logistiques. Comme le souligne Paché (1994a), la gestion des flux physiques atteint aujourd'hui des niveaux de complexité jamais égalés. La spécificité des actifs s'accroît toujours et davantage, favorisant ainsi les comportements opportunistes des prestataires, souvent au détriment du pouvoir et de l'autonomie des expéditeurs. C'est ce qui expliquerait que l'on parle désormais de prestation ou de sous-traitance dédiées plutôt que de stratégie génésique, soit l'apparition d'une forme hybride de partenariat vertical. Cette évolution serait également accompagnée de l'avènement de prestataires dédiés, soit un retour à des formes plus traditionnelles de quasi-intégration verticale.

Il est cependant beaucoup trop tôt pour parler de paradigme alors que le recours à des prestataires logistiques est encore un comportement largement observé dans les économies occidentales et en Amérique du nord (Henriksson *et al.*, 1994; Lynch *et al.*, 1994). Si la justification repose sur les compétences limitées et la recherche d'avantages concurrentiels sans avoir à supporter les investissements (matériels et immatériels) et les risques, les raisons qui favorisent ce choix stratégique sont nombreuses et hétérogènes. Dans le secteur des transports routiers en Europe, on dénote notamment:

- une opportunité de faire face aux pointes de la demande et aux problèmes persistants de relations industrielles;
- une amélioration des ratios de profitabilité et de l'attractivité pour les actionnaires potentiels;
- une perméabilité des sous-traitants à l'innovation ce qui rend leurs services plus performants en terme de coûts;
- une explicitation des coûts logistiques pour les utilisateurs;
- une meilleure utilisation la capacité, entraînant des coûts plus faibles pour les utilisateurs;
- un secteur des transports déréglementé (OCDE; 1992).

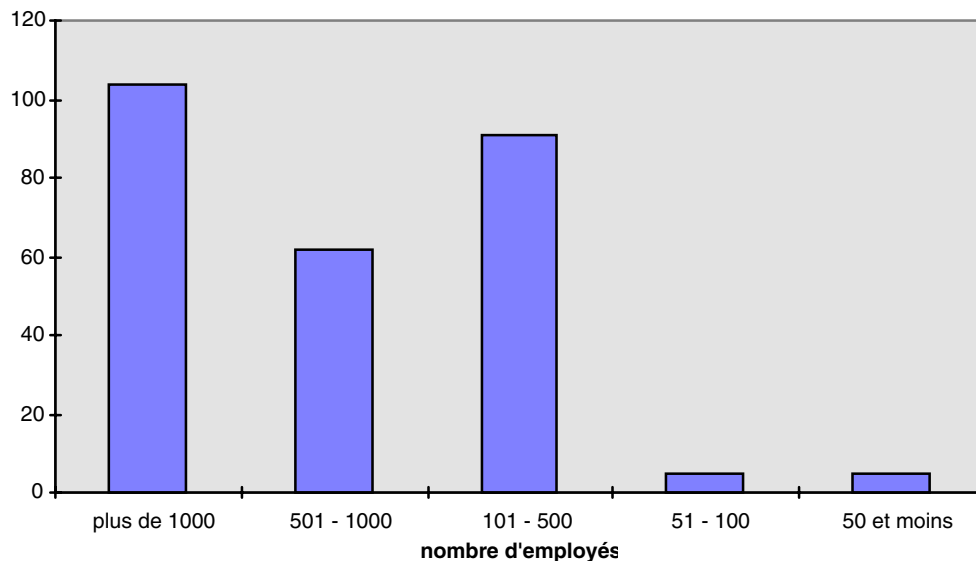
Selon un rapport de l'OCDE rédigé par un groupe d'experts (1992), l'Allemagne serait le pays ayant le pourcentage d'opérations pour compte d'autrui le plus faible. Cette préférence résulterait d'une volonté d'éviter de payer le bénéfice au transporteur pour, de satisfaire les besoins de l'utilisateur de la logistique d'une manière ciblée tout en évitant les conflits d'intérêt, et de se servir des véhicules comme support publicitaire pour les produits de l'entreprise. Toujours selon ce groupe d'expert, on assiste actuellement à une complexification croissante des besoins des chargeurs, ceux-ci n'attendant plus exclusivement un service de transport mais une solution logistique complète en vue de gérer la complexité croissante des chaînes de transport, une offre élargie et personnalisée, et un service sur mesure parallèlement à un élargissement, à une évolution et à une segmentation du champs d'action de la logistique. Ainsi, l'élargissement de la demande en vue de répondre à l'accroissement du nombre de références, à l'internationalisation des échanges commerciaux et à la disparition d'une consommation de masse au profit d'une

production sur mesure oblige les transporteurs et prestataires logistiques à diversifier et à rendre flexible leur offre pour satisfaire les expéditeurs en terme de performance et de rentabilité.

4. Méthodologie

À l'origine, l'enquête effectuée se rapporte aux entreprises (prestataires logistiques et donneurs d'ordres) de trois pays: l'Allemagne, l'Autriche et la France. Deux questionnaires différents ont été développés: un pour les prestataires et un pour les donneurs d'ordres. Les questions ont été formulées sur la base de 10 entretiens préalables auprès de distributeurs, de producteurs et de prestataires logistiques. Par la suite, un prétest a permis de valider les questions et de vérifier que les éventuels répondants en ont une compréhension adéquate. Les questionnaires du prétest ont été soumis à 3 directeurs de la logistique d'entreprises donneurs d'ordres, 2 gestionnaires d'entreprises qui offrent des services de prestation logistique, 1 chef de service d'un cabinet de consultation en logistique et 3 professeurs en logistique (2 en France et 1 en Allemagne). En ce qui concerne l'Allemagne, un total de 2660 questionnaires a été expédié (463 pour les prestataires et 2197 pour les donneurs d'ordres). Il y a eu 332 répondants: 65 prestataires et 267 donneurs d'ordres pour un taux de réponse de 14% et de 12% respectivement.

FIGURE 1
Classification des donneurs d'ordres selon le nombre d'employés



Les figures 1 et 2 présentent la répartition des entreprises selon le nombre d'employés. On remarque que pour les donneurs d'ordres, la majorité des questionnaires retournés proviennent de grandes entreprises (166 entreprises de plus de 500 employés sur un total de 267) alors que dans le cas des prestataires logistiques, la majorité des répondants sont des moyennes et petites entreprises (39 prestataires de 500 employés et moins sur un total de 65).

Les PME, qui sont les entreprises qui nous intéressent dans cette étude (500 employés ou moins), représentent différents secteurs d'activité. Le tableau 1 fait état de cette répartition pour les donneurs d'ordres; les prestataires n'y figurent pas puisqu'en fait, se sont toutes des entreprises de services dans le domaine de la logistique (incluant le transport).

5. Formes organisationnelles de la sous-traitance

La quasi-intégration verticale de la logistique tient d'une répartition adéquate des tâches externes et internes. Elle est déterminée par l'ampleur et la structure des coûts, le rapport entre coûts fixes et coûts variables, la qualité de l'offre du prestataire logistique, la flexibilité, l'étendue des tâches de coordination interne ainsi que par la dépendance vis-à-vis des prestataires externes. En principe il est possible de faire la différence entre la sous-traitance dissociée et la sous-traitance associée. La différence s'établit principalement dans l'externalisation des trois ressources (capital, personnel et organisation) dans une société juridiquement indépendante ou non.

FIGURE 2
Classification des prestataires selon le nombre d'employés

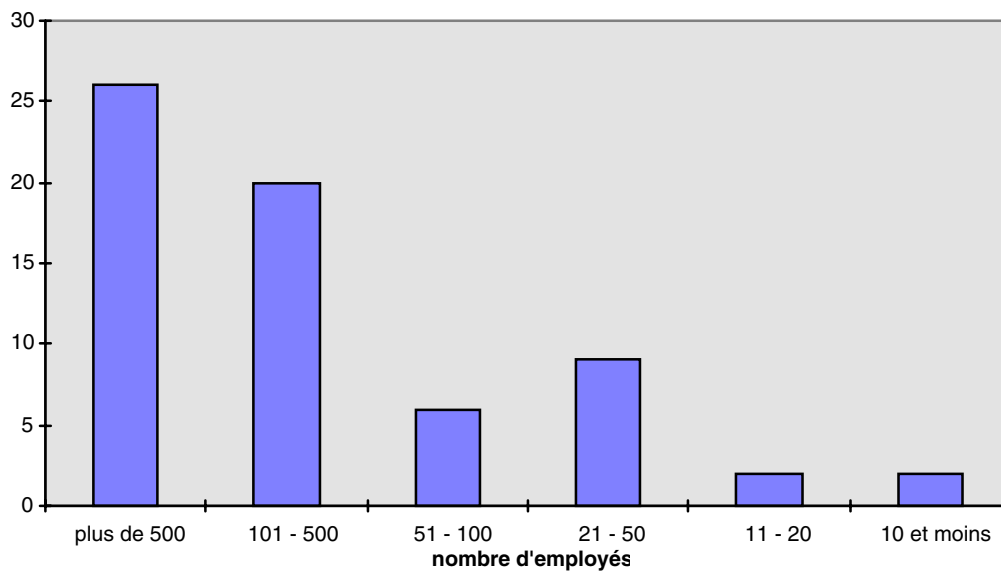


TABLEAU 1

Secteur d'activité	Nombre de PME donneurs d'ordres	Secteur d'activité	Nombre de PME donneurs d'ordres
verre / céramique	1	électromécanique	9
bois / meuble	7	agro-alimentaire	8
papier	13	automobile	1
produits synthétiques	7	optique / mécanique de précision	1
informatique	2	chimie / pharmacologie	6
construction	6	textile / cuir	7
fer / tôle / métal	10	autres	11
construction mécanique	12		

5.1. Sous-traitance dissociée

Lors d'une sous-traitance dissociée (stratégie contractuelle au sens de Leclère et Elis, 1993), le prestataire qui prend en charge certaines activités de logistique est une entité légale indépendante du donneur d'ordre. La coordination s'effectue exclusivement sur la base de contrats. Les avantages spécifiques sont l'utilisation des solutions et des expériences déjà existantes qui mène à une économie des coûts. Cette forme de sous-traitance est surtout requise pour les PME qui profitent du savoir-faire d'un prestataire logistique et d'une charge interne moins élevée.

Il existe peu de documentation sur les différentes possibilités de sous-traitance dissociée et celle qui existe concerne le secteur de l'informatique. L'étude réalisée auprès des entreprises allemandes a toutefois permis d'identifier trois possibilités pour la sous-traitance dissociée: le service professionnel, la prestation logistique simple et la planification logistique. Le service professionnel se rapporte à une prestation au niveau des services et non au niveau des flux de marchandises. Les fonctions logistiques sont exécutées selon les besoins par un personnel externe; la prise en charge des formalités douanières en est un exemple. La prestation logistique simple se rapporte aux flux des marchandises et se fait sur la base de consignes précises de la part du donneur d'ordres; le transport est l'exemple typique de cette sous-traitance si le transporteur n'a pas à gérer lui-même l'ensemble des activités de transport de son client. Quant à la planification logistique, elle est une vision élargie de la prestation simple où les prestataires logistiques prennent en charge tous les processus de la fonction logistique externalisé et par conséquent le contrôle et la responsabilité totale. La planification logistique constitue donc le degré le plus élevé de la sous-traitance logistique; le prestataire logistique y joue un rôle important et une dépendance très forte de la part du donneur d'ordres risque de prendre place.

5.2. Sous-traitance associée

Si l'on évoque le terme de sous-traitance associée (stratégie génésique au sens de Leclère et Elis, 1993), cela signifie que l'entreprise confie sa logistique à un prestataire qui ne lui est pas juridiquement indépendant. Cette sous-traitance associée peut être à la charge d'une filiale ou elle peut résulter d'une activité économique de deuxième ordre dans le sens d'une diversification des activités de l'entreprise. Selon les résultats de l'étude, il semblerait que la sous-traitance associée soit plus facilement envisageable par les grandes entreprises. Dans le cas de la sous-

traitance à une filiale, il y a concentration des activités de logistique dans une entreprise séparée et autonome au sein d'un groupement de sociétés. L'entreprise qui effectue la prestation logistique a un lien de parenté avec ses donneurs d'ordres et les donneurs d'ordres ont un lien de parenté entre eux. L'autre type de sous-traitance associée identifié est un prestataire qui constitue une co-entreprise commune à plusieurs donneurs-d'ordres. Cette co-entreprise existe parce que sa dotation en capital a été assurée par différents donneurs d'ordres qui n'ont pas nécessairement de lien de parenté entre-eux (comme dans le cas de la filiale).

6. Sous-traitance logistique des PME

Les choix logistiques résultent d'arbitrages complexes visant à soutenir l'activité principale de l'entreprise dans le cadre des objectifs stratégiques fixés par la direction. C'est du moins ce que soutiennent certains auteurs (voir Paché et Paraponaris, 1993). À cet égard, les résultats de l'enquête semblent corroborer cette affirmation dans la mesure où 92% des entreprises (donneurs d'ordres) disent considérer la sous-traitance logistique dans la stratégie de l'entreprise et où 86% disent obtenir des avantages par rapport à la concurrence grâce à la sous-traitance logistique. Pour les répondants donneurs d'ordres, la sous-traitance logistique semble donc constituer un enjeu stratégique majeur et est perçue comme une arme de compétitivité déterminante.

Pour une entreprise, les raisons de sous-traiter ses activités logistiques plutôt que de faire soi-même, sont de manière générale les mêmes que celles de la sous-traitance industrielle. La raison principale du choix de sous-traitance est un critère financier (diminution des coûts). Par ordre d'importance, les deux autres raisons mentionnées sont le déplacement de certaines prestations et l'augmentation de la flexibilité.

Si l'on examine spécifiquement ce que les donneurs d'ordres (PME) demandent en terme de prestations logistiques, l'on s'aperçoit qu'à ce chapitre, la demande prédominante est le transport (voir figure 3), suivie de la distribution et du stockage. Cette constatation n'est pas surprenante dans la mesure où il ressort, avec de fortes proportions (45% et plus), que les entreprises recourent à la sous-traitance logistique pour satisfaire des demandes de prestations logistiques classiques. On remarque toutefois que d'autres éléments de prestations logistiques moins classiques se retrouvent quand même dans des proportions intéressantes (pour les PME). C'est le cas, par exemple, du recyclage (35%) et de la différenciation retardée (23%).

Une autre observation intéressante par rapport à la figure 3 concerne la comparaison PME/grande entreprise (GE). On remarque, pour tous les types de demandes indentifiés sur cette figure, que seules les prestations financière et organisation logistique sont des demandes plus fréquentes pour les PME que pour les GE, avec des différences de pourcentages qui ne sont, malgré tout, pas très importantes. Une explication pourrait être que globalement, les GE recourent davantage à la sous-traitance logistique que les PME. Nous avons d'ailleurs demandé aux entreprises si elles recouraient à la sous-traitance logistique (sur une base régulière, occasionnelle ou jamais). La réponse à cette question directe laisse croire qu'il n'y a pas de différence significative entre les PME et les GE concernant le recours à la sous-traitance logistique alors que si l'on considère les demandes de prestations en sous-traitance, des différences importantes ressortent.

Le tableau 2 met en évidence les raisons pour lesquelles les entreprises sont opposées à la sous-traitance logistique. Les raisons principales sont les suivantes: préservation de l'indépendance,

pour des considérations stratégiques, coûts trop élevés et demandes trop spécifiques. La taille et la structure de l'entreprise ont peu d'importance.

TABLEAU 2
Raisons pour lesquelles les entreprises ne recourent pas à la sous-traitance logistique

Raison	Score moyen
pour préserver leur indépendance	3,44
pour des considérations stratégiques	3,19
coûts trop élevés	3,11
demandes de services trop spécifiques	3,10
pour protéger un savoir-faire	2,98
communications trop difficiles	2,71
coordination trop difficile	2,71
structure de l'entreprise incompatible	2,28
taille de l'entreprise trop petite	2,25

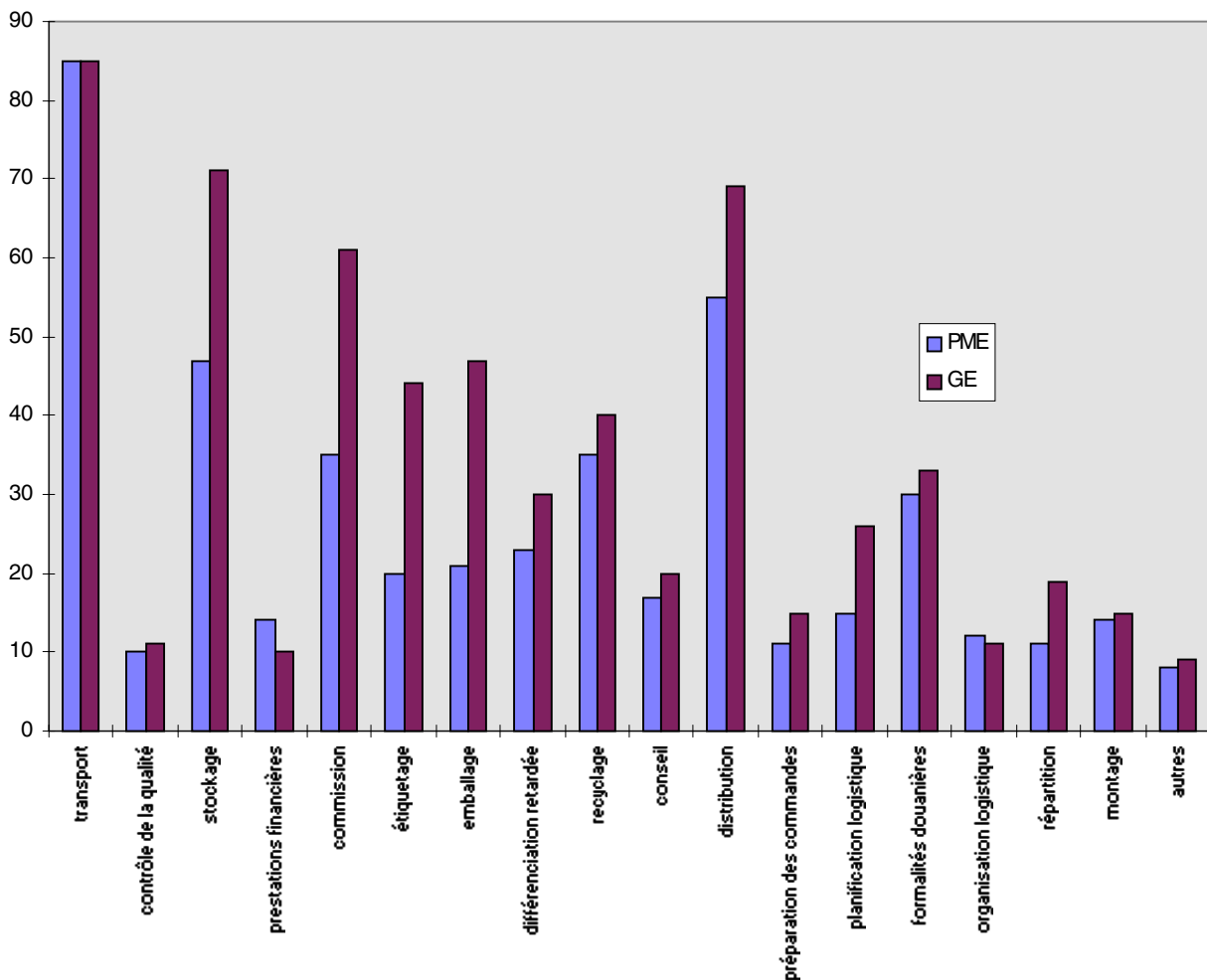
Le score moyen est sur 4; plus le score est élevé, plus la raison est importante

Ainsi, lors d'une sous-traitance des services logistiques, il existe toujours le danger de s'exposer à une certaine relation de dépendance vis-à-vis des prestataires logistiques. C'est pourquoi le risque d'une coopération logistique entre le chargeur et prestataire doit être limité par un choix attentif des partenaires (Venkatesan, R., 1993). Pour ne pas perdre l'avantage compétitif d'une logistique efficiente, les opérations stratégiques de planification et de pilotage doivent toutefois rester dans l'entreprise.

En tant qu'intermédiaires entre producteurs et distributeurs, les prestataires logistiques peuvent offrir un ensemble de prestations. Comme notre étude le démontre, le secteur d'activité d'une entreprise de transport traditionnelle dépasse de loin le transport de marchandises. La position de l'entreprise de transport est surtout caractérisée par l'organisation et l'intégration des différentes sortes de trafic. L'activité des transporteurs nécessite en plus des prestations logistiques qui pourraient atteindre une offre complexe de "Full-Service". Ainsi le prestataire logistique profite d'une intégration plus significative dans les flux d'information et de marchandises entre ses clients, leurs fournisseurs et leurs clients (figure 3).

Les prestataires logistiques doivent donc gérer les contraintes de plusieurs éléments de la chaîne logistique mais leur spécialisation est un formidable avantage pour ceux, qui ont su et savent s'adapter aux mutations logistiques en cours, en offrant un service de transport auquel s'ajoutent des prestations supplémentaires. Chez l'acheteur des prestations logistiques, les objectifs d'une logistique efficiente sont mis au premier plan. Ces objectifs se réalisent soit par une réduction des coûts, soit par une augmentation de la qualité de service. Lors d'une coopération, le prestataire logistique poursuit surtout des objectifs de marketing comme la protection ou la prospection de la clientèle.

FIGURE 3
Demandes de prestations logistiques



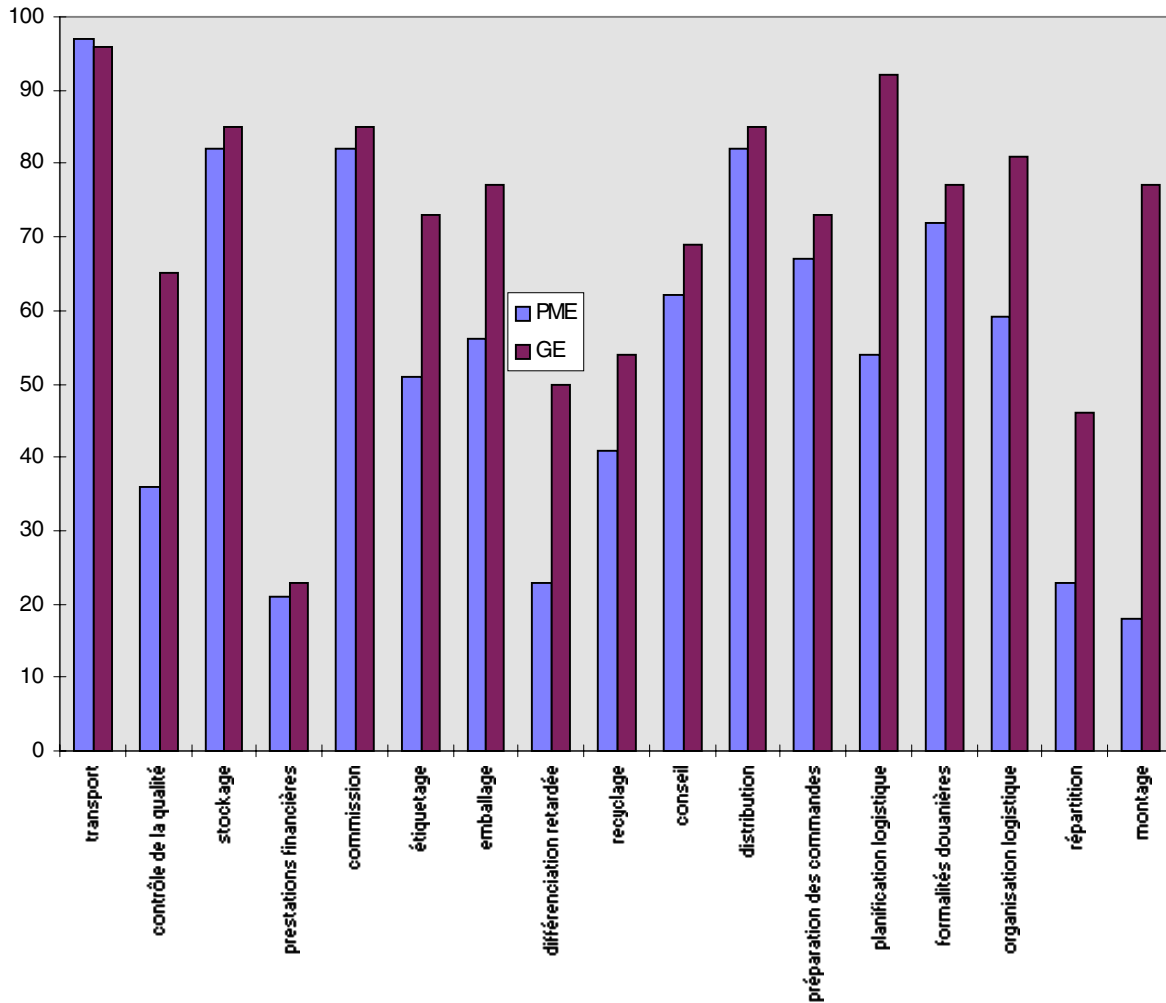
7. Moyens qui soutiennent la sous-traitance logistique

La sous-traitance logistique vise principalement une augmentation de l'efficacité et une diminution des dépenses de coordination interne au sein de l'entreprise (l'entreprise exécutant peu ou aucune prestations logistiques). Mais à cela s'ajoute la création de nouvelles opérations d'organisation. Les objectifs des entreprises qui soutiennent les activités de sous-traitance doivent s'accorder aux objectifs de tout le système (réseau de sous-traitance logistique). De plus, l'échange d'informations et la coopération doivent être garantis de manière à ce que le système réagisse en tant qu'unité à part entière. Actuellement, la réalisation des conditions mentionnées ci-dessus pour une division du travail efficace a du retard par rapport aux demandes.

En fait, il ressort à la lumière de certaines analyses, que la recherche d'avantages concurrentiels par un processus d'externalisation des activités de distribution pourrait engendrer une baisse d'efficacité et d'efficacité financière et organisationnelle, et un alourdissement managérial important du fait de la diversité des services offerts et des efforts consacrés au développement de

relations à long-terme avec les différents acteurs, les procédures prenant alors le dessus sur les processus. De plus, la recherche constante d'une performance de niveau supérieur peut déboucher sur des problèmes de surveillance et de contrôle de l'opportunisme, la relation pouvant être formulée en terme de marchandage et de pouvoir de négociation (Torger dans Aoki; 1990).

FIGURE 4
Offres de prestations logistiques



Après avoir constaté, dans la pratique, que les entreprises tendent vers une complexité accrue lors des opérations de sous-traitance, certaines se sont interrogées sur la manière de réduire radicalement cette complexité. Il nous est cependant apparu nécessaire de se demander s'il était possible de traiter ce degré de complexité d'une manière utile, c'est-à-dire dans quelle mesure la direction de l'entreprise possède-t-elle la capacité de traiter les problèmes complexes d'une manière efficace (par exemple, la réintégration de la logistique dans l'entreprise pour éviter les interfaces interentreprises). Cela nécessite notamment d'envisager de nouvelles solutions pour prévenir d'éventuels problèmes qui se présentent lors de l'affrontement de diverses opinions.

Le développement de la sous-traitance se compose de différentes activités. Si l'on considère chacune des activités comme une composante individuelle, un problème se pose alors: on ne peut prétendre à une optimisation globale. Cette pensée individuelle crée des tensions entre les entreprises et provoque un enchaînement plus lent au niveau des interfaces. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de leur porter une attention particulière et d'analyser les forces et faiblesses de ces dernières pour éviter les ruptures et les dysfonctionnements dans la chaîne logistique, résultats d'une différenciation et d'une spécialisation. Il convient par la suite de rechercher des solutions pour favoriser la flexibilité du processus logistique.

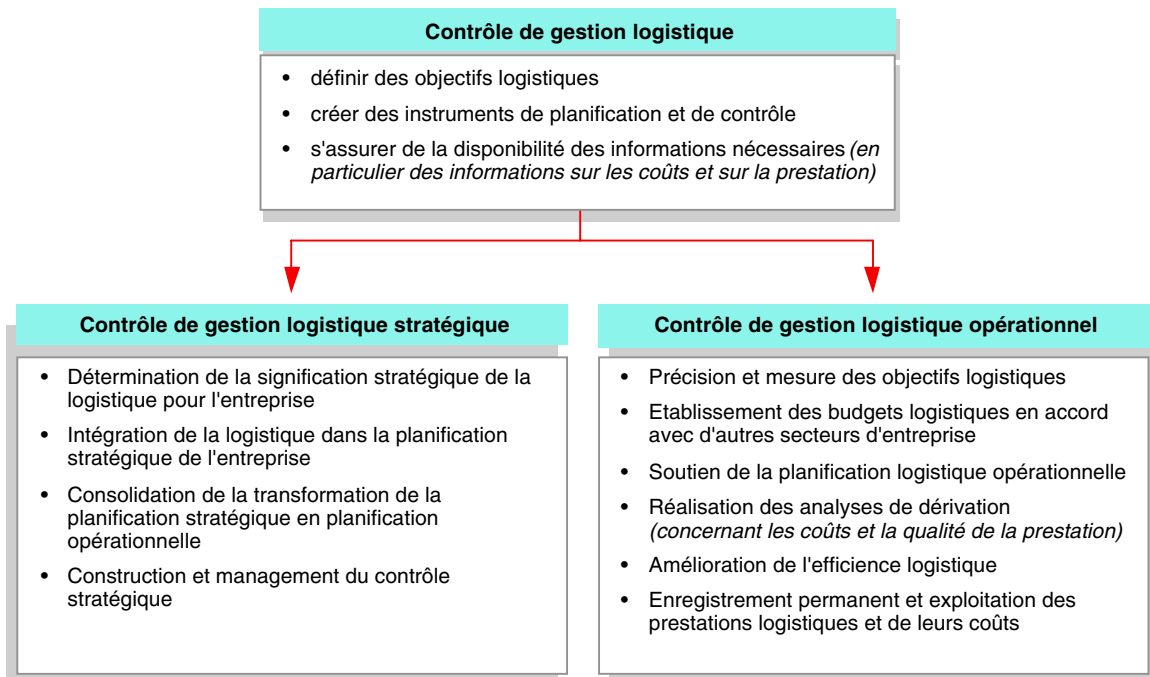
Une interface relie les activités qui composent les différentes unités d'un système global. La formation et la coordination des interfaces requièrent de plus en plus d'importance, offrant un potentiel supérieur de rationalisation basé sur trois facteurs principaux: le temps, les coûts et la qualité. La gestion des interfaces devient donc un élément de base et un problème majeur dans toute action de coordination intra ou inter organisationnelle. À cet égard, il nous semble tout à fait révélateur de constater que parmi les critères les plus importants justifiant le choix entre intégration et sous-traitance figurent toujours ce que nous avons appelé le management des interfaces.

Le développement de la sous-traitance se complique davantage avec l'apparition d'une fonction logistique de plus en plus complexe et spécifique. Des conventions générales deviennent inévitables (par exemple, on assiste à l'apparition de contrats à long terme, à la formation d'équipes de travail communes, à un contrôle de gestion logistique et à des réseaux d'échange d'information) et la durée du contrat relativement à une prestation joue un rôle primordial dans le rapport de dépendance vis-à-vis du prestataire. Des contrats à long terme et difficilement résiliables limitent la flexibilité de la sous-traitance. La signature d'un contrat et les clauses de cessation peuvent toutefois faciliter les conditions contractuelles à long terme. Cette procédure est avantageuse pour les deux parties: elle permet au prestataire logistique de prendre plus de risques industriels en favorisant une politique d'investissement à moyen ou à long terme et au chargeur, de bénéficier de l'effet d'expérience. De son côté, les entreprises qui externalisent certaines opérations logistiques doivent exiger la mise en place d'un contrôle de gestion logistique (figure 5). Celui-ci vient soutenir le processus et la planification logistique, et structure une collaboration logistique qui transforme la fonction en élément stratégique de prise de décision. Ce contrôle logistique doit:

- surveiller des prestations conformément au contrat;
- répondre aux problèmes et questions;
- observer la situation concurrentielle sur le marché;
- réajuster les prix en fonction de l'évolution des coûts des facteurs;
- actualiser les contrats et les cahiers de charges.

La qualité des informations et des communications, la standardisation des technologies et procédures de transmission et la normalisation du langage sont trois éléments qui jouent un rôle majeur dans le cadre d'analyse du management des interfaces.

FIGURE 5
Rôles d'un contrôle de gestion logistique



La logistique d'information structure le flux informationnel par la mise en oeuvre et la disponibilité de l'information. Il est très important que des informations pertinentes et complètes soient disponibles au bon moment et au bon endroit, de manière à favoriser l'atteinte de l'objectif d'adéquation instantanée entre charge et capacité. La majorité des entreprises souhaitent parvenir à un contrôle immédiat, un contrôle qui permet un suivi du système et un audit sans délais, mettant ainsi rapidement en évidence les éventuelles perturbations. Par conséquent, pour qu'une chaîne logistique fonctionne de cette manière, il est indispensable que les centres de traitement de l'information répondent rapidement aux exigences non seulement chez le prestataire logistique mais aussi chez le chargeur, et diffuse rapidement une information déjà traitée. Il convient toutefois de mettre en évidence certains problèmes liés à la standardisation, à la procédure et à la rentabilité de certains projets, notamment l'échange de données informatisées.

On désire parvenir à un contrôle immédiat, qui permet à tout sous-système du processus de sous-traitance une information sans délai et qui met en évidence les éventuelles perturbations. Pour qu'une chaîne logistique fonctionne de la sorte, il est indispensable que les centres de traitement de l'information soient capables de répondre aux exigences, non seulement chez le prestataire logistique mais aussi chez le chargeur. Il faut donc prendre en considération les problèmes suivants: standardisation de la communication des données, choix correct de la procédure de communication et rentabilité de l'échange de données électroniques.

8. Conclusion

Internaliser ou sous-traiter les prestations logistiques? Le débat est ancien, et chacune des solutions présente une argumentation tout à fait recevable. Toutefois, certains résultats nous laissent entrevoir que le choix peut également dépendre d'arguments comme le type de propriété des entreprises.

Actuellement, il semble que chez les PME, la tendance est à la sous-traitance du transport, du stockage et de la distribution, alors que l'évolution est plus difficile à prévoir dans le cas du contrôle de la qualité, de la préparation de commandes et des opérations de répartition. Selon les résultats de l'enquête de nombreuses entreprises ont pour projet d'externaliser les prestations logistiques. Les activités qui sont le plus concernées par ce mouvement sont la distribution, le stockage, la commission, l'emballage et l'étiquetage, c'est-à-dire une prestation d'activités rattachées à la logistique globale de la distribution.

Bibliographie

- AOKI, M. (1990), «Toward an Economic Model of Japanese Firm», *Journal of Economic Literature*, mars, p.1-27.
- COLIN, J. et G. PACHÉ.(1988), *La logistique de distribution; l'avenir du marketing*, Paris, Chotard et associés éditeurs.
- COOPER, J.(1994), «Logistics futures in Europe: a delphi study», *Center for Logistics and Transportation*, Cranfield School of Management, Cranfield (Angleterre), février.
- HENRIKSSON, L. E., G. CHOW et T.D. HEAVER (1994), «Trends in logistics: implications for carriers, researchers and policymakers», *Actes de la 29ième conférence annuelle du Groupe de recherches sur les transports au Canada*, p. 25-34.
- HUTCHINSON, N. E. (1987), *An integrated approach to logistics management*, Englewood Cliffs.
- LECLÈRE, D. et J.-M. ELIS (1993), «Les stratégies d'alliances entre firmes: un essai de typologie», *Gestion 2000-Management & Prospective*, vol. 9, n° 5, p. 61-69.
- LYNCH, M. E., S. J. IMADA et J. H. BOOKBINDER (1994), «The future of logistics in Canada: a delphi-based forecast», *Logistics and Transportation Review*, vol. 30, n° 1, p. 95-112.
- MATHE, H. et D. TIXIER (1987), *La logistique*, Paris, Presses universitaires de France.
- MILES, R. et C. SNOW (1992), «Causes of failures in network organisations», *California Management Review*, vol. 34, n° 4, p. 53-72.
- OCDE (1992), «La logistique avancée et le transport routier des marchandises», *Rapport réalisé par un groupe d'experts scientifiques de l'OCDE*, 190 pages.

- PACHÉ, G. (1994a), «Pratiques et théories d'externalisation: les cas des prestataires logistiques», *Logistique et management*, vol. 2, n° 1, p. 19-29.
- PACHÉ, G. (1994b), «La logistique contractuelle: une stratégie durable ou simplement transitoire?», *Communication aux 4èmes Journées du Séminaire d'Études et de Statistiques Appliquées à la Modélisation en Économie*, Lyon, septembre.
- PACHÉ, G. et C. PARAPONARIS (1993), *L'entreprise en réseau*, Paris, Presses Universitaires de France.
- RUSHTON, A. et R. SAW (1992), «A methodology for logistics strategy planning», *The International Journal of Logistics Management*, vol. 3, n° 1, p.46-62.
- VENKATESAN, R. (1993), «Faire ou faire-faire, un choix stratégique», *Harvard L'Expansion*, n° 68, p. 45-56.
- WILLIAMSON, O. (1985), *The economics institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, New York (NY), The Free Press.