

APIA

Administrateurs Professionnels
Indépendants Associés

Cahier n°13

La Logistique et l'Administrateur

The KPMG logo consists of the letters 'KPMG' in a bold, italicized, sans-serif font. Above the letters are four vertical blue bars of equal height, each positioned behind one of the letters. The bars are slightly offset to the right, creating a sense of depth and a modern, architectural feel.

Table des matières

Préambule : « Logistique et Transport », fonction stratégique de l'entreprise

1. La fonction « Logistique et Transport »

1.1 *Définition et rôle*

1.2 *La logistique.*

1.3 *Le transport*

1.4 *La Supply Chain*

2. Quelles menaces et opportunités pour l'entreprise ?

3. Quelles questions se poser ?

4. Quel rôle pour l'Administrateur Indépendant ?

En synthèse

Conclusion

Lexique

Question de sémantique :

Nous nous sommes volontairement adaptés au langage usuel des entreprises qui associent le terme de *logistique* à l'activité d'*entrepotage*, au sens large du terme. Il convient toutefois de noter, pour être précis, que le terme *logistique* couvre l'ensemble des flux et englobe ainsi la fonction transport.

Nous constatons qu'il y a confusion des métiers sous le terme *logistique*. Beaucoup de sociétés exploitent seulement des entrepôts sans être transporteurs. Bon nombre de transporteurs dissocient les activités au sein d'une même entreprise, allant parfois jusqu'à filialiser l'activité d'entrepotage.

Chaque métier a ses propres spécificités et ses textes officiels (droit de rétention des marchandises par exemple). Lors de la parution de la nouvelle nomenclature des activités relative au taux d'accidents du travail et des nouveaux codes NAP, le mot *logistique* n'apparaît pas. Ce sont toujours les termes *entrepôts*, *transport*, *commission de transport* qui sont employés.

Au niveau européen le terme *logistique* n'est pas encore « entré dans les mœurs ». Un lobbying administratif souhaite cependant introduire ce terme afin de faciliter les discussions en ne parlant plus que d'un seul secteur professionnel, même si les systèmes d'exploitation ne sont pas les mêmes.

Les professionnels de l'entrepotage militent pour maintenir une différence, conserver ainsi leur particularité et ne pas subir la superposition de textes environnementaux avec ceux qui vont être promulgués pour le transport proprement dit.

Préambule :

« Logistique et Transport », fonction stratégique de l'entreprise

La fonction « logistique et transport » est devenue un levier essentiel de performance.

Lien entre l'entreprise, ses clients et ses fournisseurs, la logistique et le transport représentent aujourd'hui une fonction stratégique à part entière. En moyenne 10% du chiffre d'affaires des entreprises françaises - avec de grandes disparités suivant les métiers - est consacré à ce poste, soit souvent plus de 4 à 5 fois la marge nette moyenne des sociétés.

Pourtant, si la logistique n'est pas une activité nouvelle, nombre d'entreprises, en particulier parmi les PME, sous-estiment encore son impact.

L'Administrateur doit par conséquent s'assurer que cette fonction est prise en compte et « sous contrôle » afin d'apprécier son fonctionnement et ses risques potentiels.

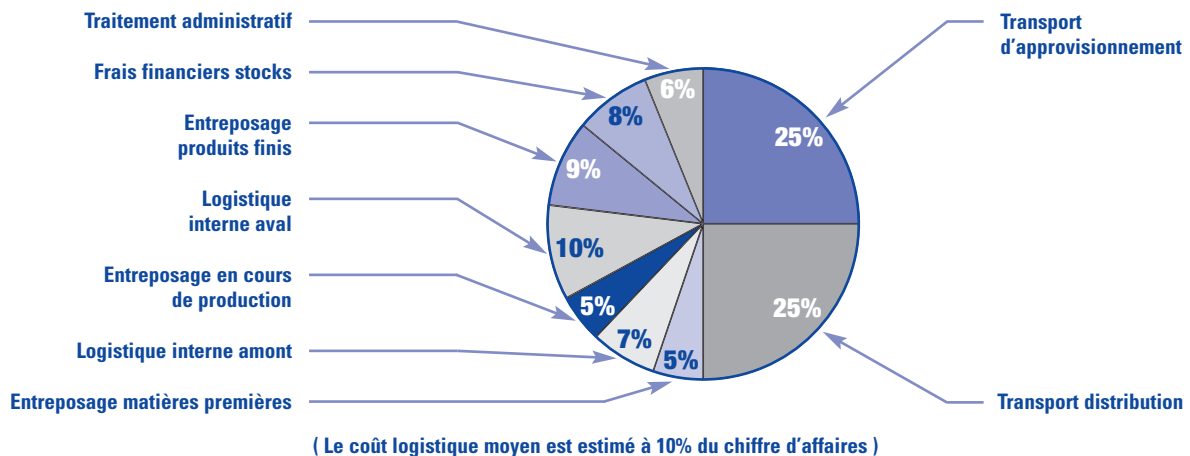
Ce cahier veut être un outil d'accompagnement destiné aux Administrateurs avec un double objectif :

- informer les dirigeants d'entreprise et les Conseils d'administration de la nécessité de contrôler la performance de la fonction « logistique et transport ». Une organisation inadaptée fait peser des risques importants et souvent méconnus,
- préciser le rôle essentiel que doit jouer l'Administrateur.

Notre objectif est de permettre à l'Administrateur de disposer d'un outil concret et utile, à partir du plan suivant :

- définition et rôle de la logistique,
- évaluation des menaces et opportunités,
- questions que l'Administrateur doit se poser (check-list),
- rôle de l'Administrateur, jusqu'où doit-il aller ?

Répartition moyenne du coût logistique global¹



⁽¹⁾ Source : ASLOG

1. La fonction « Logistique et Transport »

1.1 Définition et rôle

Dans la définition officielle de la norme AFNOR (norme X 50-600) : « la logistique est une fonction dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé.

Les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou externe (satisfaction des clients qui pourront ainsi disposer des produits commandés).

La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'informations ainsi que des moyens ».

La logistique et le transport peuvent être internalisés, c'est à dire exploités par les équipes de l'entreprise, ou externalisés, c'est-à-dire sous-traités en tout ou partie.

La Logistique et le Transport : un secteur très développé

En France : 1 516 000 emplois dont 811 000 pour les métiers de la logistique et 705 000 pour les métiers du transport de marchandises.

En Europe : la logistique regroupe plus d'un million d'entreprises employant 5 millions de salariés.

Chiffres clés en France

Le parc d'entrepôts en France est l'un des plus importants d'Europe² avec environ 91 millions de m² dont 8 millions concernent des bâtiments de plus de 10 000 m².

La France est le deuxième transporteur de fret en Europe après l'Allemagne : 283 milliards de tonne/km, dont 211 par route et 41 par rail.

Les solutions ferroviaires sont généralement limitées à des trafics de plus de 500 kilomètres.

75% des volumes transportés par la route concernent des livraisons de moins de 300 kilomètres.

La vitesse moyenne de fret ferroviaire en Europe est inférieure à 20 km/h !

L'Etat français, via la SNCF, est le premier transporteur français.

GEODIS, filiale de la SNCF, est le principal transporteur routier et logisticien français (plus de 5 Md d'€ de CA).

1.2 La logistique

La fonction logistique prend en charge la gestion de tous les flux de marchandises ainsi que les ressources nécessaires (ressources humaines, sources d'énergie, matériel, emballages...).

Les flux sont généralement subdivisés de la manière suivante :

- **les flux amont**, « de la production à l'entreprise de transformation et/ou l'entrepôt » :
 - la recherche de sources d'approvisionnement (sourcing),
 - les achats (procurement),
 - l'approvisionnement (purchasing),
 - le transport amont et les opérations de douanes destinés à acheminer les marchandises à l'entrepôt,

- **les flux internes** (inter usines, inter entrepôts),
- **les flux aval**, « de l'entrepôt à la consommation » :

- le stockage en entrepôt ou en usine,
- le suremballage et la constitution de lots (copacking), le conditionnement à façon...
- la préparation de commandes,
- le transport aval,

- **les retours**, « de la consommation à la production » :

La gestion des retours ou « **Reverse Logistique** » est la gestion de l'acheminement de marchandises, généralement hors d'usage, refusés ou non conformes, du consommateur final (points de collecte) jusqu'au point de réparation, de recyclage ou de déconstruction.

² Source : CBRE, cabinet conseil en immobilier d'entreprise : « Le marché des entrepôts et des locaux d'activités 2006 »

1.3 Le transport

Il existe différents **modes de transports** : la route, le rail, le fluvial, le maritime, l'aérien, l'oléoduc... Ces modes sont de plus en plus complémentaires, dans le cadre d'inter modalité.

- Le choix du mode de transport dépend :
- des délais et de la qualité de service recherchés par le client final,
 - de la localisation des points de départ et d'arrivée,
 - de la distance à parcourir,
 - de la nature et de la valeur des produits,
 - du coût,
 - de la taille des livraisons.

Le transport peut être internalisé (moyens propres ou loués), on parle alors de gestion en « compte propre » ou externalisé et on parle de « compte d'autrui ».

Le transport routier de marchandises (TRM) domine le marché.

Toutefois il ne constitue pas une activité homogène mais regroupe en réalité plusieurs métiers.

- Il peut être segmenté par **types de transports**³ :
- l'express (envois de - de 30 kg),
 - la messagerie (30 à 120 kg),
 - le groupage / distribution (120 kg à 1 tonne),

- le lot partiel ou complet (1 à 25 tonnes).

Il existe différentes formes de transport spécialisé :

- marchandises générales,
- vrac solides ou liquides, eux-mêmes différenciés selon leur nature (par exemple la dangerosité, le caractère alimentaire...),
- sous température dirigée,
- masses indivisibles (grumes...),
- véhicules,
- containers,
- etc...

Le développement durable est une préoccupation grandissante pour les entreprises et va peser sur l'évolution des organisations logistiques et transports.

Dans le cadre du Grenelle de l'environnement, différentes taxes sont envisagées pour le Transport Routier de Marchandises (TRM).

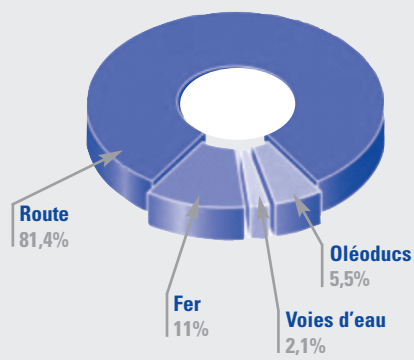
L'Union Européenne définit également des objectifs visant à intégrer les exigences environnementales dans la politique des transports. Ainsi, la loi Grenelle 2 doit entériner l'affichage de l'indice carbone des produits et l'affichage des émissions de CO² des prestations de transport. Cette loi, qui devrait entrer en vigueur au 1^{er} janvier 2011, risque de devenir un nouveau critère de sélection.

Transport de marchandises par mode⁴

Le secteur du transport intérieur de marchandise est largement dominé par la route : 81%, loin devant le rail (11%) et le fluvial (2%).

Cette répartition (route, chemin de fer, voie d'eau, oléoducs) se retrouve avec des proportions différentes chez tous les pays européens, avec un point commun : une forte prédominance routière.

Répartition des flux en France par tonne/kilomètre, en 2005



³ Pour des produits d'une densité courante

⁴ Source : www.carboneimpact.com (tous pavillons, sur territoire français). Il n'y a pas eu d'évolution significative entre 2005 et 2010.

1.4 La Supply Chain

Pour accroître la performance des entreprises, **la fonction « logistique et transport » prend en compte la vision amont et aval** de l'entreprise. Elle inclut de ce fait l'ensemble des fournisseurs, leurs sous-traitants et le client final.

Ainsi définie, la chaîne logistique est dénommée **Supply chain**.

Elle participe à la gestion **des flux internes et externes de l'organisation**.

Au sein de la chaîne de valeur, **son rôle consiste à mettre en adéquation l'offre et la demande des consommateurs**, aussi complexe et fluctuante soient-elle, dans un souci permanent de compétitivité et satisfaction clients.

La Supply Chain est donc **un vrai process industriel** aux composantes multiples, les unes sous la responsabilité opérationnelle de l'entreprise (approvisionnements, gestion des stocks, ordonnancement, packaging...), les autres sous la responsabilité d'un prestataire ou d'un partenaire.

Elle est le maillon opérationnel de la flexibilité et de la réactivité recherchée.

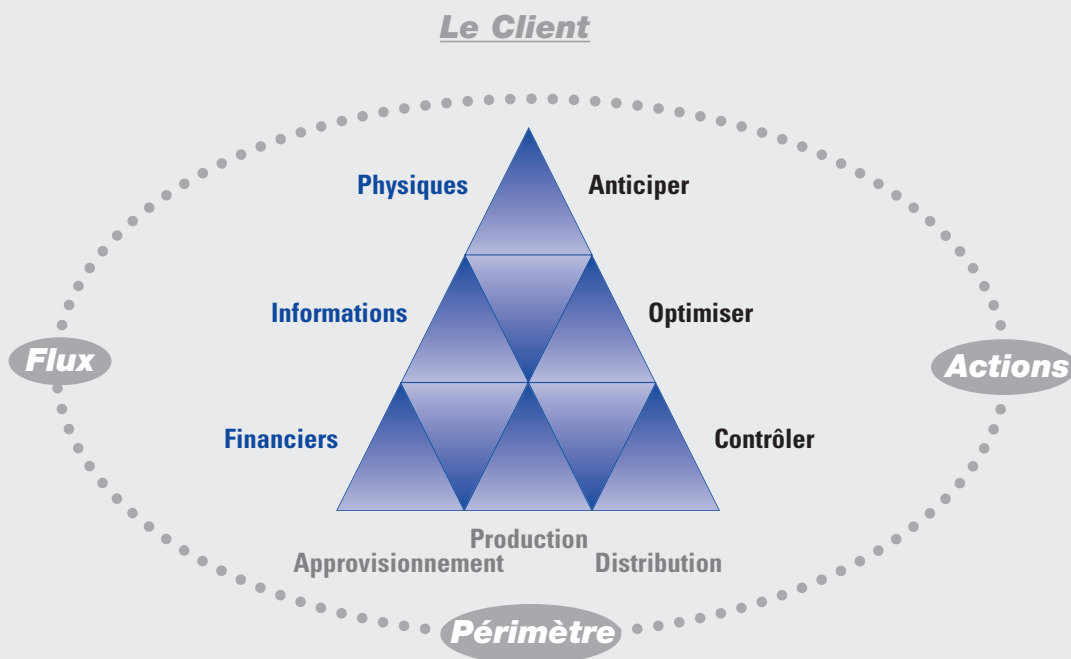
Elle doit permettre non seulement d'aller plus vite, mais aussi d'être moins cher et de faire mieux que la concurrence :

- **plus vite** en réduisant les délais et en éliminant les activités inutiles,
- **moins cher** en réduisant les stocks, les coûts d'exploitation, de structure et de non qualité,
- **mieux** en offrant des services à valeur ajoutée aux clients tels que le suivi de commande, la personnalisation des produits, etc...

Dans ce cadre, le pilotage de la fonction logistique et transport requiert un véritable savoir-faire pour :

- améliorer la visibilité de la demande,
- synchroniser la production avec la demande réelle,
- optimiser les stocks et les ressources, maîtriser les risques dans la chaîne logistique, etc...

Représentation de la Supply Chain



La Supply Chain est une démarche globale qui vise à synchroniser l'ensemble des processus. Elle permet de maîtriser, d'optimiser, de planifier

et de gérer les flux **physiques**, les flux **d'informations** et les flux **financiers** depuis le fournisseur du fournisseur, jusqu'au client du client.

2. Quelles menaces et opportunités pour l'entreprise ?

L'importance prise par la gestion des flux a fait émerger le besoin de gérer **le risque logistique**.

Certaines décisions peuvent accentuer ce risque :

- les transferts industriels (délocalisations...),
- la globalisation de la production,
- les politiques qui visent à diminuer les niveaux de stocks dans la Supply Chain (Lean manufacturing...),
- la complexité croissante des produits et services,
- l'augmentation du coût des ressources énergétiques,
- etc...

En bout de chaîne, la logistique concentre et doit

assumer toutes les insuffisances ou défauts issus de l'amont. Les anomalies sont alors souvent amplifiées.

Les formes de risques logistiques sont nombreuses ainsi que leurs conséquences directes sur le plan humain, commercial ou financier (arrêt d'exploitation d'un entrepôt, défaillance d'un transporteur, perte d'information...).

Admettre l'éventualité de risques forts, c'est aussi, à l'inverse, considérer que la logistique peut être un facteur clé de succès et devenir un atout de premier plan lorsque celle-ci est performante.

L'environnement juridique de la logistique

De par sa diversité, la logistique se rattache :

- **au droit commercial** : obligation des parties, litiges, incoterms...
- **au droit civil** : contrat de bail avec le propriétaire de l'entrepôt ou du site...
- **au droit des transports** : contrat avec l'entreprise organisatrice des transports ou effectuant matériellement ceux-ci...
- **au droit du travail** : contrat de travail du personnel...
- **au droit des assurances** : contrats d'assurances adaptés aux différents risques...
- **au droit pénal** : implications pénales engendrées par le non-respect des réglementations...

Il convient également de prendre en compte **les usages** (code de bonne conduite...) **et la jurisprudence**.

Nous avons ainsi identifié 4 grandes familles d'enjeux.

Enjeux commerciaux

Menaces

Une entreprise qui ne maîtrise pas sa fonction « logistique et transport » court **le risque de ne pas satisfaire ses clients et donc à terme de les perdre**, suite :

- à une non performance (retard, erreur de livraison...),
- ou à une mauvaise compréhension des besoins.

Elle s'expose à **des relations difficiles** et à une forte dégradation de son image et de sa notoriété en particulier :

- si ses conditions générales de vente ne sont pas en adéquation avec le niveau de qualité des services et/ou produits attendus par ses clients,
- si les indicateurs retenus pour apprécier la prestation ne sont pas partagés.

Opportunités

La présentation d'une fonction « logistique et transport » structurée et maîtrisée constitue **un élément différenciateur**.

Dans la gestion de **la relation client**, une organisation « logistique et transport » performante représente **un avantage** indiscutable.

La maîtrise de ses coûts logistiques et transports permet en outre d'**élaborer des propositions appropriées** en toutes circonstances, et de gagner face à ses concurrents.

Enjeux sociaux

Menaces

Une fonction « logistique et transport » défaillante risque souvent de **démotiver les équipes**, notamment commerciales.

Si l'origine des dysfonctionnements n'est pas identifiée, le risque de **reporter les responsabilités** sur cette seule fonction est grand.

Dans tous les cas, la motivation, l'efficacité, voire le climat social peuvent se dégrader.

Opportunités

La performance de l'organisation en place peut **préserver l'emploi** et avoir une incidence positive sur **l'implication des équipes**.

Enjeux économiques

Menaces

Les menaces économiques sont nombreuses. Parmi celles-ci nous pouvons citer :

- **le coût de traitement des anomalies** : transports express, remises commerciales, indemnités, cellule SAV...
- l'exposition à des **retards de règlement**,
- les coûts financiers liés à la constitution de **stocks excédentaires**,
- **le risque de décalage entre prix de revient et prix facturé**,
- **le risque de ne pas livrer le client**.

Opportunités

La veille technologique et l'adaptation permanente du modèle contribuent à optimiser la performance économique.

La maîtrise des coûts d'un maillon significatif de la chaîne de valeur permet d'accroître le résultat.

Enjeux stratégiques

Menaces

La fonction « logistique et transport » peut présenter le maillon faible qui empêchera l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Exemples :

- lieux d'approvisionnement, d'entreposage ou de production mal positionnés,
- changements non anticipés (réglementaires, technologiques, attentes client...),
- prestataires défaillants.

Opportunités

Une fonction « logistique et transport » adaptée peut contribuer à :

- atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise,
- créer de nouveaux services,
- réduire les temps de cycle.

3. Quelles questions se poser ?

Pour limiter les risques, il convient de contrôler un certain nombre de points clés. Ce contrôle permettra de qualifier l'organisation de l'entreprise de satisfaisante, performante, ou fragile.

a Plan organisationnel & commercial

- 1 La fonction logistique et transport est-elle organisée et le responsable est-il identifié ?
- 2 L'appréciation de la performance logistique et transport par le client est-elle généralisée et portée à connaissance ?
- 3 La logistique et le transport constituent-ils un outil de différenciation utilisé ?
- 4 Existe-t-il une décomposition de la chaîne de valeur faisant apparaître la chaîne logistique et transport comme un élément clé de la performance et de la compétitivité ?
- 5 Les coûts de la logistique et du transport sont-ils connus ?
- 6 Existe-t-il un point d'entrée unique pour renseigner le client sur une commande et son traitement ?
- 7 Existe-t-il des procédures de gestion des flux (logistiques, administratifs, financiers) ? Font-elles l'objet d'une revue régulière ?
- 8 Le système d'information est-il paramétré pour optimiser la performance logistique ?
- 9 La société respecte-t-elle les « Dispositions relatives aux transports routiers » de la loi n°2006-10 du 5 janvier 2006 relative à la sécurité et au développement des transports (obligation de répercuter les variations prix du gazole sur le client, paiement à 30 jours).

b Pilotage de l'activité

- 10 Existe-t-il des indicateurs de performance ? Sont-ils partagés ? Avec qui ?
- 11 Existe-il un cahier des charges précis définissant les attentes et besoins logistiques des clients internes et externes ?
- 12 Des comités de pilotage sont-ils organisés régulièrement avec les prestataires ?
- 13 Une comparaison des pratiques et performances est-elle effectuée régulièrement avec celles d'entreprises concurrentes ?
- 14 L'attente des clients est-elle appréhendée à la fois pour l'immédiat et selon une vision prospective ?
- 15 Les règles précisant l'organisation logistique figurent-elles dans les conventions d'achats et dans les contrats clients ?

c Plan stratégique

- 16 La fonction logistique et transport est-elle qualifiée de stratégique ? Quelle est sa place dans l'organigramme ?
- 17 L'organisation logistique est-elle régulièrement réétudiée (implantations, conditionnement produit, mode de transport...) ?
- 18 Les paramètres développement durable sont-ils pris en compte ?
- 19 Existe-il des « plans B » pour les risques : l'entreprise a-t-elle réfléchi à la gestion des risques opérationnels extrêmes ?

Quelques exemples d'indicateurs de performance :

- **Finance**

- coûts logistiques fixes
- coûts logistiques variables
- coûts de distribution :
€ tonne de distribution
- coûts d'obsolescence stock
- niveau de stock
- taux d'impayés
- évolution du prix du carburant /
pied de facture

- **Process interne**

- taux de service
- taux d'obsolescence

- **Client**

- volume de production ou de vente
- pénalités
- taux de litige
- taux de satisfaction

- **Flotte de véhicules intégrée**

- nombre de constats réalisés
- prix du carburant
- consommation

4. Quel rôle pour l'Administrateur Indépendant ?

Il appartient à l'entreprise de mettre en place des solutions pour répondre à la fois aux risques extrêmes (incendie dans l'entrepôt, fermeture des sources d'approvisionnement...) et aux risques opérationnels (erreurs de prévision, problème d'approvisionnement, rupture de la chaîne de transport, rappel de produits...).

L'Administrateur quant à lui doit :

- demander aux principaux intervenants de la société de communiquer les éléments et connaissances qu'ils ont de la logistique (coût, organisation...
- vérifier que l'addition de toutes ces informations donnera une image complète et fidèle de la logistique,
- s'assurer qu'il y a un « plan B »,
- préparer le « coup d'après » : prendre en compte l'évolution dans le temps, des hommes, des organisations, des modes, des

besoins clients, de la concurrence, des procédés de production...

Après avoir passé en revue toute la logistique, il doit :

- demander au dirigeant et à son Conseil comment la société optimise cette fonction,
- inciter l'entreprise à se protéger contre les dysfonctionnements (internes ou externes),
- faire vérifier que les choix sont toujours benchmarkés.

L'Administrateur ne doit pas être le logisticien de la société. Son rôle n'est pas d'apporter des solutions (encore peut-il les suggérer, y penser...). Par son analyse, son questionnement, il peut faire en sorte que le sujet transport et logistique soit pris en compte et organisé au sein de l'entreprise. Cela permet d'intégrer les opportunités et les menaces liées à cette fonction.

En synthèse

Nous avons souhaité mettre en évidence l'importance de la fonction transport et logistique dans les entreprises industrielles et commerciales. Cette fonction n'est cependant pas figée, et il est essentiel de suivre en permanence les évolutions, car les modèles et références changent sans cesse.

Dans ce cadre, l'optimisation de chaque maillon de la chaîne est un enjeu fort. L'Administrateur Indépendant doit s'assurer que les dirigeants de l'entreprise en ont bien conscience, pour que le transport et la logistique ne soient pas uniquement des postes de charges, mais des leviers forts pour l'entreprise.

10

Conclusion

Les orientaux accordent plus d'importance à la manière de faire les choses qu'au résultat, en fait ils présument que si l'on fait bien son travail dans le moindre détail le résultat est pratiquement toujours au rendez-vous. Et chacun de nous peut le mesurer au restaurant quand l'attente est trop importante !

Dans le monde de l'entreprise la fonction logistique encadre l'ensemble des opérations perçues par le client. C'est d'elle dont dépend directement la capacité de produire et la livraison de cette production conformément à la commande, c'est-à-dire en bon état, au bon moment et avec le moins de contraintes possibles pour son destinataire. C'est un composant essentiel du comportement de l'entreprise et, même si ce n'est pas son cœur de métier, un élément déterminant pour son image de marque.

Le poids de cette fonction est encore plus fort dans notre société où c'est en temps réel que chacun s'informe et compare. Ainsi tout comme l'attention des administrateurs se porte aujourd'hui

d'abord sur les flux de trésorerie avant les résultats, l'attention du marché sera naturellement captée par la performance logistique avant celle du produit ou du service livré.

Cette consécration d'une fonction extrêmement large, complexe et en évolution constante comporte des risques et des opportunités accrues pour chaque entreprise. C'est donc un domaine que l'administrateur doit investir légitimement pour s'assurer qu'il est convenablement pris en compte et qu'en la matière, le comportement de l'entreprise est à la hauteur de ses performances intrinsèques.

C'est seulement au prix d'un contrôle vigilant et constant au plus haut niveau que le risque logistique devient un atout de différenciation sur le long terme.

Denis Kibler
Président de APIA

Lexique

Cahier des charges et conventions :

Document écrit associé au contrat commercial formalisant les obligations (réglementaires, administratives, techniques, de sécurité...) des parties en présence (un industriel et son prestataire de services logistiques par exemple).

Co-manufacturing, Co-production :

Collaboration entre plusieurs entreprises qui vise à s'appuyer sur les compétences spécifiques de chaque entreprise pour réaliser en commun un produit final. Les tâches ainsi réalisées vont de la conception produit à la fabrication et l'assemblage.

Ces opérations à valeur ajoutée sont parfois confiées à des prestataires de services logistiques notamment lorsqu'elles s'intègrent dans les opérations de manipulation des flux qui lui sont confiées. Ainsi, il peut s'agir de pré-manufacturing dans le cadre des opérations effectuées lors de la phase d'approvisionnement ou de post-manufacturing lors des phases d'acheminement ou de distribution des produits.

Co-packing :

Opération de conditionnement, souvent réalisée par le prestataire logistique dans une zone dédiée de l'entrepôt, qui consiste à assembler sous un même emballage, soit des produits différents (par exemple associer à un ancien produit un échantillon d'un nouveau produit), soit des produits identiques (dans le cas d'offres promotionnelles par exemple).

Coûts logistiques :

Ensemble des charges liées :

- aux **coûts de possession du stock** : financement, tenue des stocks (assurance et taxes diverses...), risques sur stocks (dégâts, vols...),
- aux **coûts d'entreposage** : charges afférentes aux différentes activités réalisées au sein d'un entrepôt : charges directes et indirectes de personnel, coût de fonctionnement des systèmes d'information, amortissement des installations immobilières et mobilières...
- et aux **coûts de circulation** : charges liées aux mouvements des produits entre les différentes entités de la chaîne logistique (exemple : transport d'approche, transport interne au site de production, manutention...).

Cross-docking :

Démarche de réduction des stocks préservant la disponibilité du produit en linéaire passant par l'éclatement des lots sur la plate-forme du distributeur (intermediate handling cross-docking) ou la constitution de conditionnements magasins par l'industriel (pre-packed cross-docking) avant une re-consolidation par magasin.

Externalisation :

Décision d'entreprise consistant à confier à un tiers (par exemple un prestataire de services logistiques) la réalisation d'activités précédem-

ment assurées en interne. Initialement les chargeurs (entreprises industrielles ou commerciales) ont externalisé le transport, avant de confier progressivement des prestations logistiques à plus forte valeur ajoutée (co-packing par exemple).

Flux poussés :

Modèle de pilotage des flux qui consiste à partir d'une prévision de la demande sur les marchés de l'entreprise à établir un plan de production permettant d'y répondre.

Flux tirés :

Modèle de pilotage des flux qui consiste à déterminer les quantités à produire ou à assembler à partir de la demande (commandes fermes) de manière à la satisfaire immédiatement.

Intégrateur :

Partenaire de services logistiques qui mobilise l'ensemble des modes de transport pour assurer, en propre et de façon intégrée, l'acheminement des marchandises d'un point à un autre (porte-à-porte ou « door-to-door ») pour le compte d'un donneur d'ordre. On désigne notamment par le terme intégrateur les opérateurs internationaux de messagerie express.

Prestataire de services logistiques :

Entreprise assurant la réalisation d'activités logistiques pour le compte d'un industriel ou d'un distributeur. Selon la complexité et le type d'opérations à valeur ajoutée réalisées par les prestataires logistiques, plusieurs catégories d'acteurs se dégagent :

- les prestataires logistiques classiques qui assurent l'exécution des opérations de logistique physique (transport et entreposage) et dont le système de gestion se limite au suivi de celle-ci pour le compte de l'entreprise cliente,
- les prestataires logistiques à valeur ajoutée qui intègrent à l'offre du prestataire classique un certain nombre de services allant de la prise en charge d'opérations de manipulations complexes (co-manufacturing, co-packing), à la gestion d'opérations administratives (facturation, commandes) et de gestion de l'information (tracking, tracing...),
- les intégrateurs de services logistiques qui se caractérisent par la quasi absence de moyens physiques propres et dont la spécificité et d'intégrer les prestations de différentes entreprises sous-traitantes (transport, entreposage, opérations à valeur ajoutée...) et d'en assurer la cohérence et la gestion par la maîtrise des flux d'information qui s'y rapportent.

Il est à noter que différentes appellations anglo-saxonnes caractérisent ces 3 catégories :

- la première et la seconde sont fréquemment regroupées sous le terme de **Third Party Logistics (3PL)**,
- la troisième correspond à la terminologie déposée par **Accenture de Fourth Party Logistics (4PL)**.

Présentation des participants à l'élaboration de ce Cahier APIA

APIA

3 rue du Président Carnot – 69002 LYON
Tél. 06 31 29 83 88
Site : www.apia.asso.fr
Contact : contact@apia.asso.fr

Créée fin 2003, APIA est une association dont l'objectif est de promouvoir et de professionnaliser la fonction d'administrateur d'entreprises.

Initiée par un groupe de dirigeants d'entreprises de taille moyennes, APIA s'est élargi depuis à d'autres dirigeants et à de nombreux partenaires, experts reconnus des métiers proches de l'entreprise.

Les membres et les partenaires travaillent ensemble sur des thèmes liés aux fonctions et responsabilités des administrateurs pour enrichir leur pratique professionnelle, mieux aider les chefs d'entreprises et contribuer à la pérennité et au développement de celles-ci.

Le groupe de travail auteur de ce cahier a été animé par Philippe Venditelli, assisté de Stéphanie Battaglia, et Michel Nicolas, avec la collaboration d'Olivier Cocheteux, Serge Hariveau, Jean-Philippe Marandet, Philippe Mercier, Jean Pierre Picolet, tous membres APIA.

KPMG S.A.

Parc Technologique La Pardieu
6 rue Valentin Haüy – 63063 CLERMONT-FERRAND
Tél. 04 73 44 70 70
Contacts : Agnès Estramon : aestramon@kpmg.fr, Isabelle Cognet : icognet@kpmg.fr

Direction Régionale Rhône Alpes Auvergne
51 rue de Saint-Cyr
69338 LYON Cedex 09

Site : www.kpmg.fr

KPMG S.A. est le premier cabinet français d'audit, d'expertise comptable et de conseil*, et est membre fondateur de KPMG International, réseau de cabinets nationaux indépendants, présent dans 144 pays. Le cabinet intervient auprès des grandes entreprises (CAC 40, SBF 250...), des PME et groupes familiaux (20% des entreprises de plus de 50 salariés), des petites entreprises et professions libérales (47 000 clients), des entités des secteurs non marchands et publics.

KPMG emploie 7 200 salariés en France et est présent dans 194 villes. Reconnaissant les enjeux et problématiques propres à chaque secteur d'activité, KPMG a adopté une organisation sectorielle, aux niveaux national et international.

KPMG Clermont-Ferrand s'est associé à APIA pour l'élaboration de ce cahier.

*source : La Profession Comptable 2009

Les cahiers APIA

Déjà parus :

- **Cahier APIA n°1** : « Quelques conseils en matière d'assurance de la responsabilité des dirigeants et des mandataires sociaux ». En collaboration avec Assurance & Capital Partners ».
- **Cahier APIA n°2** : « Rôle des administrateurs en matière de contrôle interne et de gestion des risques ». En collaboration avec Ernst & Young Lyon et Lamy Lexel Avocats Associés.
- **Cahier APIA n°3** : « Un administrateur Indépendant dans les Sociétés par Actions Simplifiées (S.A.S.) ? ». En collaboration avec le Cabinet Guérin, Société d'Avocats.
- **Cahier APIA n°4** : « L'administrateur d'entreprises : un facteur de succès d'une transmission d'entreprise ». En collaboration avec CIC, Banque de Vizille, Lamy Lexel Avocats Associés, MCG Managers, Societex Corporate Finance.
- **Cahier APIA n°5** : « Administrateur et Chef d'Entreprise, une alchimie gagnante ». En collaboration avec Eurosearch Consultants, avec la participation de : BL Consultants, Remi Huppert-Conseil et Groupe Valori.
- **Cahier APIA n°6** : « Anticiper ! Dépasser l'approche traditionnelle ». En collaboration avec L.E.K. Consulting et TCR Capital.
- **Cahier APIA n°7** : « Un administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales »
Partie 1 : hors cession ou transmission de l'entreprise. En collaboration avec Aforge Finance et Ernst & Young Lyon, avec la participation de : Seralia et Groupe Valori.
- **Cahier APIA n°8** : « Un administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales »
Partie 2 : En cas de cession ou transmission de l'entreprise. En collaboration avec Aforge Finance.
- **Cahier APIA n°9** : « Les enjeux de la gouvernance dans les jeunes entreprises en croissance ». En collaboration avec le CERAG, Emertec Gestion, MCG Managers, avec la participation de Lamy Lexel Avocats Associés.
- **Cahier APIA n°10** : « Vous avez dit indépendant ? ». En collaboration avec Barclays Private Equity, Societex Corporate Finance, le CERAG, Emertec Gestion, avec la participation de Edward Addey et Sigma Consulting.
- **Cahier APIA n°11** : « Les ressources humaines : un facteur stratégique de succès ». En collaboration avec Fromont Briens & Associés, Yves Lacroix, avec la participation de BL Consultants, Concordances et MCG Managers.
- **Cahier APIA n°12** : « Repères pour la rémunération des Administrateurs Indépendants ». En collaboration avec Eurosearch & Associés.

Sur simple demande à : contact@apia.asso.fr