REPUBLIQUE DU SENEGAL

UN PEUPLE – UN BUT – UNE FOI

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

INSTITUT SUPERIEUR DES TRANSPORTS

MEMBRE DU GROUPE SUP DE CO DAKAR

N°10 420 / 10 421 Sacré Coeu r 3-Extension (VDN) Tel:+221 859 95 95
Fax: +221 821 50 74
ist@supdeco.sn

7, Ave Faidherbe Dakar-Sénégal
Tél : 338496919 Fax : 338215074
www.supdeco.sn

THEME

ROLE ET IMPORTANCE DE LA LOGISTIQUE DE SOUTIEN DANS UNE SOCIETE DE TRANSPORT MARITIME DE MARCHANDISES : Cas de Bolloré Africa Logistics Sénégal

Mémoire de fin d'études
pour l'obtention du Diplôme de Master 1
en transport et logistique.

Présenté par :
Olivia Nancy M. ZOSSOU

Sous la direction de :
M. Faly BADJI
Professeur de logistique internationale

Année académique 2010-2011

DEDICACES

A

Mes Parents Josiane ASSOGBA et Francis ZOSSOU pour avoir guidé mes pas jusqu'ici et pour tous les sacrifices d'amour consentis à mon endroit.

REMERCIEMENTS

Cette recherche doit beaucoup aux personnes côtoyées et aux discussions de travail. Merci à tout le monde et plus particulièrement :

A Messieurs Jean DELAHAYE, Directeur Général de BOLLORE AFRICA LOGISTICS Sénégal et Abdourahmane DIAGNE, Directeur des Ressources Humaines de BOLLORE AFRICA LOGISTICS Sénégal pour avoir répondu favorablement à ma demande de stage contribuant ainsi de façon significative à ma formation.

A M. Faly BADJI qui a accepté de diriger ce travail. Les nombreuses rencontres ont permis, par touches successives, un constant enrichissement des recherches menées.

A tout le personnel de BOLLORE AFRICA LOGISTICS SENEGAL pour l'accueil, la disponibilité et l'amabilité dont ils ont fait montre durant toute la période de mon stage.

A M. Alassane SY responsable du département Recherche Appliquée et Relation avec les Entreprises de l'Institut Supérieur des Transports pour la disponibilité dont il a fait montre en dépit de ses lourdes tâches.

A tout le corps professoral de l'Institut Supérieur des Transports pour le travail accompli en vue de la réussite de ma formation.

Enfin merci à ma tante Rosemonde ADJIBI ZOSSOU, à tous mes camarades de classe et à tous ceux qui m'ont soutenu de quelque manière que ce soit pendant cette période de stage et de rédaction de mon mémoire.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

1.1 Cadre théorique

1.2 Cadre méthodologique

DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC DU SECTEUR

2.1 Cadre législatif et réglementaire

2.2 Historique

2.3 Présentation des activités de l'entreprise

2.4 Organisation de BOLLORE AFRICA LOGISTICS Sénégal

2.5 Moyens de BOLLORE AFRICA LOGISTICS Sénégal

2.6 Environnement de l'entreprise

TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE

3.1 Description

3.2 Analyse

3.3 Solutions et Recommandations

CONCLUSION

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACNMA : Association des Compagnies Nationales de Navigation Maritime

AFNOR : Association Française de Normalisation

AGPAO : Association pour la Gestion des Ports d Afrique de l'Ouest et du Centre

ALENA : Accord de Libre Echange de l'Amérique du Nord

APEC : Coopération Economique Asie-Pacifique

BAL : Bolloré Africa Logistics

CIED : Centre Industriel des Entrepôts de Dakar

CMA-CGM : Compagnie Maritime d'Affrètement - Compagnie Générale Maritime

CMEAOCTM : Conférence Ministérielle des Etats de l'Afrique de l'Ouest et du Centre sur les Transports Maritimes

CMI : Comité Maritime International

CNUCED : Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement

CNUDCI : Conférence des Nations Unies pour le Droit du Commerce International

EDI : Echange de Données Informatisé

GPS : Global Positioning System

MSC : Mediterranean Shipping Company

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

OMI : Organisation Maritime Internationale

PAD : Port Autonome de Dakar

SCAC : Société Commerciale d'Affrètement et de Commission

SOCOPAO : Société Commerciale des Ports d'Afrique de l'Ouest

INTRODUCTION

Nous sommes dans une société où l'information et la communication prennent une place grandissante. L'homme, tout au long de sa vie, capte, traite, mémorise et fournit de l'information. Cette information est présente dans toutes les disciplines, dans des volumes de plus en plus importants.

Les disciplines de la gestion n'échappent pas à ces règles ; le commercial, la finance, la production, la gestion des ressources humaines, la recherche et le développement...

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) bouleversent les flux informationnels classiques de l'organisation. Les informations n'empruntent plus les chemins habituels. L'accès à l'information et la connaissance se démocratise. Les conséquences sont observables dans l'entreprise mais aussi dans notre société dans une multitude de domaines comme l'éducation, la politique, le droit et bien évidemment l'économie…

Les cadres sociaux traditionnels explosent, les frontières géographiques deviennent des symboles... D'autres groupes, d'autres communautés se créent comme le concept de « village planétaire ».

La représentativité électorale, les consultations démocratiques, se trouvent bousculées par d'autres réseaux d'expression comme Internet... Le droit est pris de vitesse par la naissance d'espaces, souvent virtuels, où il ne peut s'appliquer. Le rapport marché / hiérarchie change à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

L'entreprise n'échappe pas à cette nécessité vitale de connaître et de communiquer dans ce contexte de globalisation des échanges où la concurrence demande des entreprises « créatrices de valeur » :

valeur actionnariale, valeur concurrentielle mais aussi valeur organisationnelle.
Le processus de création de la valeur est un « gros consommateur » d'informations toujours plus pertinentes et plus récentes.

La complexité croissante de l'organisation et la multiplication des interdépendances entre les différentes fonctions de l'entreprise au sein des processus, implique une vision systémique de l'information dans le concept de système d'information.

Aujourd'hui, l'on assiste à une tendance à la standardisation des matériels informatiques voire des logiciels, parallèlement à une augmentation du volume et à la diversité des informations à traiter.

Il faut noter que la relation entre la technologie et l'information a évolué au concept de logistique de soutien. Une approche socio-technique de la situation des entreprises pour essayer de comprendre les inter relations entre la technologie et l'organisation sur les plans économique, financier et technique a pour but de construire une « vue d'ensemble » de la gestion.

Malgré la prise en compte des difficultés liées à la maîtrise des coûts, à l'estimation des retours sur investissement, à l'acquisition des compétences, à l'incertitude sur le niveau d'accroissement des performances logistiques, il ne faut pas sous-estimer le risque pour la faillite des entreprises.

C'est ce contexte qui a motivé le choix de notre sujet : Rôle et importance de la logistique de soutien dans une entreprise de transport maritime de marchandises : cas de Bolloré Africa Logistics (BAL) Sénégal.
Le groupe BOLLORE est présent au Sénégal depuis 1927, Il s'active dans la consignation, la manutention, le transport, le transit maritime et aérien, le stockage, le tourisme et le courrier express.

Pour comprendre la place et l'intérêt de la logistique de soutien dans l'activité de l'entreprise, notre étude suivra trois (03) axes majeurs :

- un cadre théorique et méthodologique
- un diagnostic de la situation actuelle de l'entreprise
- une analyse mettant en exergue l'apport de la logistique de soutien dans la performance de Bolloré Africa Logistics (BAL) Sénégal ainsi que des mesures correctives pour rendre l'entreprise plus performante dans l'avenir.

PREMIERE PARTIE :

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

1.1 Cadre théorique

1.1.1 Contexte de l'étude

La tendance à la mondialisation et à la logistique est en voie de remodeler les activités de transport. De nouvelles utilisations stratégiques de la logistique vont continuellement changer la nature et la culture des modes de fonctionnement des entreprises ; les gouvernements devront suivre ces changements.

L'avantage stratégique de la logistique sera vraisemblablement plus prononcé en termes d'améliorations de la coordination et de la planification, ce qui engendrera des gains d'efficacité de transport. Il est cependant important pour les gouvernements de comprendre pleinement les concepts de logistique et de stimuler la compétitivité économique pour arriver à un développement économique positif.

Dans le même temps, les gouvernements doivent réduire tout impact négatif de façon à arriver à une approche plus équilibrée de la croissance économique, notamment du développement durable.

Actuellement, la capacité des gouvernements à promouvoir des systèmes logistiques globaux est limitée par les contraintes organisationnelles et institutionnelles internes ainsi que par un manque de connaissance de l'évolution de la logistique et des effets de leurs actions politiques. Souvent, la politique de transport du fret est la traduction d'une réflexion modale qui ne tient pas compte comme il se doit du besoin de gestion intégrée du fret requis par les opérateurs de transport.

Pour accroître la compétitivité en favorisant les opportunités offertes par la logistique et également en assurant le développement durable, les gouvernements doivent élaborer un cadre de politiques intégrées pour atteindre des objectifs socio-économiques plus larges.
L'éventail des questions de politique qui affectent l'efficience et la viabilité des systèmes logistiques globaux est vaste et va au-delà de la compétence des organes gouvernementaux dont le rayon d'action

est étroit et dont le rôle est limité à l'amélioration des performances du secteur des transports.

Egalement, en raison de l'interrelation des transports et de la logistique avec le commerce international, la finance internationale, le développement économique durable, le changement climatique mondial et les préoccupations régionales et locales, le cadre des politiques doit être considéré dans un contexte beaucoup plus large et éventuellement faire l'objet d'une coordination internationale.

1.1.2 Problématique de l'étude

Une des manifestations les plus évidentes des activités logistiques est la croissance du transport de marchandises en raison de l'expansion du commerce mondial. La mondialisation de l'industrie, notamment des activités de planification, d'approvisionnement, de fabrication et de commercialisation a abouti à une plus grande complexité du commerce et à un développement amplifié des réseaux de transport.

Le développement des réseaux commerciaux a également été facilité par d'importantes tendances réglementaires et techniques. La libéralisation du commerce, particulièrement entre les blocs commerciaux comme la Coopération économique Asie-Pacifique (APEC), l'Union Européenne (UE) et l'Accord de libre échange de l'Amérique du Nord (ALENA), a supprimé les contraintes frontalières et a réduit les « coûts tarifaires » qui les accompagnent.
Les avancées de la technologie de l'information et des télécommunications ont donné aux entreprises les moyens d'améliorer l'efficacité de leurs activités géographiquement très dispersées.
Le développement des réseaux commerciaux crée différents besoins de gestion de logistique à valeur ajoutée et donne lieu à un grand

nombre de tendances individuelles de la logistique et des chaînes d'approvisionnement.

BOLLORE AFRICA LOGISTICS Sénégal exerce dans le domaine des transports maritimes, secteur caractérisé par une concurrence, tant nationale qu'internationale. Toute entreprise qui évolue sur un marché concurrentiel, se doit d'être performante pour atteindre ses objectifs.

Cette performance passe, non seulement, par la capacité de cette entreprise à réagir promptement face aux variations du marché, mais aussi et surtout, par la qualité de la prestation de service qu'elle fournit à sa clientèle. Celle-ci ne saurait atteindre ses objectifs sans la mise en place d'une logistique de soutien très efficace qui impactera positivement sur la productivité de la société.

L'environnement hautement concurrentiel dans lequel évolue BOLLORE AFRICA LOGISTICS Sénégal aujourd'hui ne lui permet pas de faire des contre performances lors de ces différentes prestations.

Pour rester concurrentielle dans cet environnement, elle doit avoir une bonne logistique de soutien, dont l'objectif est de définir les exigences de moyens et de prestations de soutien du système principal. Cette société réalise un ensemble d'activités participant à l'organisation de soutien : la manutention, la consignation et le transit...

Cette diversification repose sur l'acquisition et l'utilisation de nouveaux savoir-faire dans d'autres domaines, la création de nouveaux produits vers de nouveaux marchés. C'est dans la perspective d'analyser cette situation que nous posons la question suivante :

Comment rendre la logistique performante à BOLLORE AFRICA LOGISTICS Sénégal ?

Pour gérer cette interrogation, nous allons répondre à certaines questions spécifiques dont les plus essentielles sont :

- **Comment améliorer la logistique pour satisfaire les clients ?**
- **Comment gérer la valeur ajoutée de la logistique de façon durable au sein de l'entreprise ?**

1.1.3 Revue de littérature

Pour bien mener notre travail de recherche, nous avons eu recours à quelques écrits relatifs à notre sujet. Ces derniers nous permettent de voir comment les personnes qui se sont intéressées à la logistique de soutien en entreprise de transport maritime abordent le thème et quelle importance elles lui accordent.

Malheureusement, la rareté des ouvrages qui traitent de la logistique de soutien, de son rôle et de son importance appauvrie quelque peu notre revue de la littérature.

Dans leur publication intitulée *La logistique, production distribution soutien*[1], Yves PIMOR et Michel FENDER (Octobre 2008) offrent une synthèse complète et opérationnelle de la logistique, en donnant toutes les clés pour concevoir et mettre en œuvre une stratégie logistique adaptée aux enjeux actuels de la supply chain : piloter les flux et les stocks, en production et en distribution, concevoir et gérer des entrepôts, mettre en œuvre une politique de transport, organiser la logistique de soutien et maîtriser les outils informatiques utilisés en logistique.

D'après ces auteurs, « la logistique de soutien s'occupe d'organiser la maintenance et le soutien général des systèmes de production ».

Dans son ouvrage intitulé La logistique globale, André MARCHAL (2006) Offre un panorama complet des activités de l'entreprise vues sous l'angle de la Logistique Globale, cet ouvrage traite de la compétitivité des entreprises qui passe par la réduction de leurs coûts et l'amélioration du service à apporter au client.

[1] Yves PIMOR, Michel FENDER. Logistique: Production Distribution Soutien. 5e édition, L'USINE Nouvelle-Dunod, 2008.

1.1.4 Clarification des concepts

Développement des réseaux commerciaux : Une des manifestations les plus évidentes des activités logistiques est la croissance du transport de marchandises en raison de l'expansion du commerce mondial. La mondialisation de l'industrie, notamment des activités de planification, d'approvisionnement, de fabrication et de commercialisation a abouti à une plus grande complexité du commerce et à un développement amplifié des réseaux de transport.

Le développement des réseaux commerciaux a également été facilité par d'importantes tendances réglementaires et techniques. La libéralisation du commerce, particulièrement entre les blocs commerciaux comme la Coopération économique Asie-Pacifique (APEC), l'Union Européenne (UE) et l'Accord de libre échange de l'Amérique du Nord (ALENA), a supprimé les contraintes frontalières et a réduit les « coûts tarifaires » qui les accompagnent. Les avancées de la technologie de l'information et des télécommunications ont donné aux entreprises les moyens d'améliorer l'efficacité de leurs activités géographiquement très dispersées.

Tendance de la logistique : Le développement des réseaux commerciaux crée différents besoins de gestion de logistique à valeur ajoutée et donne lieu à un grand nombre de tendances individuelles de la logistique et des chaînes d'approvisionnement.

Restructuration des systèmes logistiques : Les industriels sont en train de restructurer leurs systèmes logistiques en concentrant leur production et leur capacité de stockage dans un nombre réduit de lieux géographiques. En concentrant leur capacité de production, les entreprises optimisent les économies d'échelle en matière de production moyennant un système logistique plus demandeur de transport et l'allongement des délais de livraison aux clients.

La centralisation des stocks, qui a été une tendance de long terme, est maintenant une réalité sur une plus grande échelle géographique. Les entreprises ont été sensibles aux économies de stocks tout en minimisant les coûts de transport supplémentaires en dissociant géographiquement la tenue des stocks toujours plus centralisée et le dégroupage qui reste décentralisé.

Les systèmes postaux de courrier et de colis ont également recours à la centralisation en configurant leurs systèmes logistiques en système de «satellite d'échange» par lequel tout le trafic, sauf le trafic local passe.

Réalignement des chaînes d'approvisionnement ; Les entreprises sont en train de réaligner leurs chaînes d'approvisionnement. Dans de nombreux secteurs, les entreprises se sont recentrées sur leurs métiers essentiels et ont sous-traité leurs activités connexes. La désintégration verticale de la production ajoute des liens supplémentaires à la chaîne des approvisionnements et augmente l'intensité des transports dans le processus de production.

Dans le même temps, les entreprises ont régulièrement étendu l'échelle géographique de leurs approvisionnements et des opérations de distribution. Il faut ajouter que pour surmonter la tension créée entre une production centralisée et la personnalisation des produits, les entreprises centralisent la production de produits standard, souvent dans des pays à main-d'œuvre bon marché et retardent la personnalisation jusqu'à ce que les produits atteignent leurs marchés régionaux.

Le nombre d'unités chargées de la tenue des stocks est minimisé jusqu'à l'endroit où le produit est personnalisé, minimisant ainsi le risque et les coûts des stocks et réduisant les délais de livraison.

Un exemple de cette évolution est donné par l'industrie de production des ordinateurs personnels qui a refondu ses activités pour tirer partie de la mondialisation des réseaux de production afin de réduire ses coûts. Pour pouvoir répondre avec flexibilité aux changements de la demande tout en évitant d'augmenter les stocks de produits finis, cette industrie a créé un réseau mondial de produits où l'assemblage est placé le plus près possible des marchés finaux.

En ce qui concerne la livraison, la livraison directe semble prendre de l'importance pour les produits qui présentent un ratio élevé de valeur par rapport au poids. Cette situation reflète la croissance de la commercialisation directe, particulièrement par les media électroniques. En revanche, dans plusieurs pays d'Europe, certains grands distributeurs prennent la responsabilité de la chaîne d'approvisionnement depuis leurs fournisseurs jusqu'aux acheteurs finaux.

En réalignant les chaînes d'approvisionnement, le transport international renforce sa concentration sur un plus petit nombre de ports et aéroports de transit afin de profiter des économies d'échelle.

Replanification du flux de produits : Le flux de produits de la chaîne des approvisionnements subit de plus en plus la contrainte du temps. Les longues chaînes d'approvisionnement sont maintenant pressées de comprimer leurs délais de livraison (le temps écoulé entre l'émission d'une commande et la livraison des marchandises) pour être compétitives sur un marché étranger. Les délais de livraison peuvent varier en raison de différences de pratiques commerciales, du degré de concentration de la distribution, du niveau du support des TIC et de la taille du pays.
Le raccourcissement temporel du flux de produits peut faire économiser des coûts de stocks, permettre aux entreprises de répondre plus rapidement à des cycles de vie des produits plus courts ainsi qu'aux variations de la demande et d'augmenter la

fiabilité de la livraison. Une seule façon de replanifier les mouvements du fret est de pratiquer une livraison client au jour dit et en adoptant la livraison planifiée dans les usines.

Gestion affinée des transports et de l'entreposage : La gestion des transports et de l'entreposage est affinée par l'utilisation optimale des différents modes de transport et par le recours accru aux Technologies de l'Information et des Communications (TIC).

Par exemple, l'usage sélectif des modes de transport internationaux est maintenant répandu dans l'industrie manufacturière des ordinateurs personnels dont les pièces sont transportées par air ou par mer en fonction de leur niveau de valeur ajoutée. Les éléments à faible valeur ajoutée sont normalement transportés par voie maritime afin de réduire les frais de transport tandis que les pièces essentielles à forte valeur ajoutée sont sélectionnées en fonction de la fluctuation de la demande et transportées par voie aérienne juste avant leur assemblage.

Ce procédé permet aux constructeurs de maintenir la qualité des pièces utilisées dans les produits finis, assure la satisfaction des consommateurs et, dans le même temps, élimine le risque de dévalorisation des stocks de produits.

Le coût réel des mouvements internationaux du fret a diminué. Le fret aérien, auparavant considéré trop cher et trop complexe, s'est révélé une option plus viable en raison de la baisse des coûts unitaires, des excès de capacité sur certaines lignes, de la simplification de la bureaucratie commerciale internationale et de la croissance d'intégrateurs offrant des services complets porte à porte.

Les développements de la technologie de manutention et des véhicules offrent également la possibilité de modifier les coûts d'exploitation des différents modes de transport du fret et conduisent à modifier le schéma des flux du trafic.

Les TIC influenceront largement la gestion des transports et de l'entreposage, la communication électronique tout au long de la chaîne d'approvisionnement étant configurée pour une croissance massive.

Les systèmes de positionnement et de navigation automatiques ainsi que le traitement des commandes en temps réel, les systèmes de routage et de planification devraient se répandre. Plusieurs entreprises de transport ont lourdement investi dans des systèmes de « traçage » pour localiser à tout moment leur envoi, en améliorant la visibilité de la chaîne mondiale des approvisionnements pour les chargeurs et leurs clients. Ceci est devenu un aspect clé de la gestion des inventaires.

Modification de la conception des produits : Une plus grande complexité et sophistication des produits conduiront à augmenter la valeur ajoutée par unité de poids, particulièrement avec les produits finaux. L'augmentation des ventes par Internet est en train de convertir la livraison directe de bandes, vidéos et logiciels en distribution électronique.

Il est également possible d'envisager d'intégrer les contingences du transport et de la logistique à un stade précoce de la conception du produit: conception intégrée du produit avec, par exemple, la participation de l'industrie de l'emballage et des autres acteurs de la chaîne des approvisionnements.

La normalisation et les implications de la logistique (de retour) (stockage, manutention, transport, etc.) peuvent être pris en compte. Cela pourrait par exemple, entraîner la collecte de déchets propres (c'est-à-dire les emballages) à partir des points de vente par les mêmes véhicules que ceux utilisés pour la distribution des produits.

Intégration de la logistique : Comme les activités industrielles se développent mondialement, la logistique impliquera plus de flux matériels et d'information dans la chaîne d'approvisionnement du point source jusqu'aux clients, ce qui va au-delà des frontières nationales. En restructurant les chaînes d'approvisionnement, la logistique doit être gérée comme un processus intégré qui cherche à optimiser ces flux.

Si toutes les entreprises impliquées dans une chaîne d'approvisionnement particulière optimisent leur système logistique indépendamment des autres entreprises de cette chaîne, la gestion des flux de toute la chaîne est vraisemblablement sous-optimale. La logistique intégrée tente de surmonter ce problème.

Ce concept de logistique intégrée étend la gestion fonctionnelle aux clients, fournisseurs et fabricants. Les entreprises ne peuvent plus se permettre de faire porter leurs efforts sur l'efficacité côté offre seulement. Elles doivent utiliser leur stratégie commerciale pour qu'elles les tirent vers l'intégration côtés offre et demande de façon à construire une plate-forme qui leur permette d'obtenir un avantage compétitif.

Ceci implique l'ensemble complet des activités et des entreprises concernées par la production et la distribution ainsi que leurs liens à l'offre. Ce concept suggère une structure sous-jacente d'activités qui agissent au sein d'un processus de flux de matériaux et de produits. Les décisions prises dans chaque domaine influent sur les autres de façon à ne former qu'un seul système interdépendant.

Différents niveaux d'intégration : L'intégration de la logistique industrielle couvre un spectre large. Dans une chaîne d'approvisionnement fragmentée à plusieurs intervenants, l'intégration de la logistique industrielle peut être lancée sous forme d'intégration fonctionnelle comme l'intégration des différentes

divisions au sein de la même entreprise responsable des activités de vente et de distribution. Les entreprises à ce niveau de l'intégration logistique tentent d'atteindre l'excellence fonctionnelle et de gagner des avantages de coûts dans leurs opérations de chaîne d'approvisionnement mondial appliquée aux ressources, à la conversion, distribution et service après-vente. Les entreprises éliminent les barrières internes au lieu de les renforcer et centrent leur attention sur les solutions tactiques (par exemple, de la rationalisation des activités dépourvues de valeur ajoutée, du capital roulant, des stocks, du service client, etc.).

Ce processus peut évoluer en intégration interne où différentes sociétés œuvrant sous la même structure d'entreprise combinent installations, équipement, systèmes et personnels en modes flexibles de déploiement.
L'intégration la plus extensive passe par la voie commerciale ou l'intégration externe. Ce niveau exige des entreprises qu'elles étendent leur processus de chaîne d'approvisionnement interne à la fois en amont avec les fournisseurs de matières premières et en aval avec les consommateurs finaux.

De cette façon, toutes les entreprises de la chaîne d'approvisionnement intègrent leurs activités avec celles d'autres entreprises pour réaliser des économies d'exploitation en commun. La voie du marché devient maintenant une entreprise virtuelle dotée de buts, systèmes, organisations, installations et gestion partagée.
Les sociétés à ce niveau travaillent à l'organisation de projets avec les fournisseurs et les clients. Les investissements sont faits en commun. Les entreprises qui atteignent ce niveau d'intégration ont le potentiel pour atteindre les niveaux supérieurs de performance.

Si des groupes relativement petits de sociétés innovatrices ont adopté les techniques de logistique, les outils et la technologie avancée et intégrée de l'information et des communications, la

plupart d'entre elles mettent l'accent sur l'optimisation des flux entre deux sociétés consécutives dans une chaîne.

De nombreuses entreprises sont encore aux prises avec les problèmes d'intégration interne en ce qui concerne à la fois les activités matérielles et les systèmes d'information.

La logistique est sous-développée en Europe et en Asie. Dans la pratique, le développement de la logistique est en partie la conséquence de la concentration du pouvoir (par les acquisitions et fusions) et l'exercice du pouvoir accru qui en résulte sur les autres membres de la chaîne d'approvisionnement.

On peut aussi considérer que c'est la possibilité pour les petites entreprises de collaborer afin de réaliser des économies d'échelle dans la chaîne d'approvisionnement qu'elles n'auraient pu réaliser individuellement.

Logistique de soutien : Ensemble de techniques visant à définir le système de soutien qui sera associé au système principal. Le but du système de soutien est donc d'assurer au système principal sa disponibilité opérationnelle[2].
D'après Yves PIMOR et Michel FENDER dans LOGISTIQUE, la logistique de soutien s'occupe d'organiser la maintenance et le soutien général de systèmes de production.

1.1.5 Objectifs de recherche

L'objectif général de notre recherche est de rendre la logistique performante à BOLLORE AFRICA LOGISTICS Sénégal.

[2] www.wikipedia.fr

Les objectifs spécifiques de notre recherche sont :

- **Améliorer la logistique pour satisfaire les clients ;**
- **Gérer la valeur ajoutée de la logistique de façon durable au sein de l'entreprise.**

1.1.6 Hypothèses de recherche

Hypothèse 1 : La performance et la compétitivité sont, dans ces périodes de rupture, des concepts clés qui prennent des connotations différentes en fonction des logiques dans lesquelles ils sont définis donc des rationalités qui les sous-tendent.

Hypothèse 2 : La performance peut-être considérée dans une optique de pure rentabilité financière mais également dans une approche socio-économique de l'organisation et de création de valeur.

Hypothèse 3 : Le management peut aussi être un frein puissant ; frein dans l'allocation des ressources nécessaires au projet ; frein dans la dynamique d'évolution de l'organisation, frein dans la circulation des connaissances et des ressources inter-fonctionnelles ; frein dans la délégation et le partage des pouvoirs…

Nous avons souligné l’importance de la mise en connexion des compétences qui sont indispensables à l’amélioration continue des performances comme au fonctionnement quotidien de l’organisation.

1.2 Cadre méthodologique

1.2.1 Techniques et méthodes de collecte des données

1.2.1.1 La recherche documentaire

L'exploitation documentaire a consisté en la consultation des ouvrages et rapports d'études relatifs aux contours de notre problématique. En plus nous avons eu recours à la recherche sur

Internet, aux mémoires et ouvrages traitant du sujet pour étayer nos analyses. Les informations obtenues ont contribué à l'élaboration de notre questionnaire d'enquête.

La réalisation du travail a conduit à visiter des centres de documentation de certaines entreprises et institutions de la place telles que : Bolloré Africa Logistics (BAL) Sénégal, le Port Autonome de Dakar, l'Institut Supérieur des Transports. La revue de littérature nous a permis d'observer des données existant sur la logistique de soutien.

La démarche méthodologique adoptée a permis à cette étude d'analyser en profondeur la question du rôle et de l'importance de la logistique de soutien à Bolloré Africa Logistics (BAL) Sénégal. A cet effet, nous avons réalisé des travaux de terrain, et procédé au dépouillement des enquêtes.

1.2.1.2 L'observation directe

L'observation exploratoire a consisté à accorder une attention à la logistique de soutien pratiquée dans cette entreprise et nous a également orientés dans l'élaboration du questionnaire.

1.2.1.3 L'enquête de terrain

Pour mieux cerner la situation et nous assurer de la vérification des hypothèses formulées, nous avons réalisé nos enquêtes sur la base d'un questionnaire. Le questionnaire a été élaboré en fonction des objectifs prédéfinis qui prennent en compte les différents problèmes retenus.

Compte tenu de la taille considérable de la population mère, nous avons opté pour une enquête par sondage. Cette enquête suppose,

la détermination d'un échantillonnage susceptible de représenter au mieux la population mère.

1.2.2. Les techniques d’analyse des données

Les fiches d'enquêtes ont été examinées. Ensuite, en tenant compte du fond et de la forme des réponses au questionnaire, nous avons procédé au dépouillement et au traitement statistique et graphique.

Le dépouillement et le traitement des données quantitatives de notre enquête ont été réalisés à l’aide de tableaux. Pour valider nos hypothèses, nous avons tenu compte des pourcentages supérieurs à 50%. L'interprétation des résultats obtenus a conduit aux diverses conclusions suivies de recommandations.

1.2.3 Difficultés rencontrées

Les difficultés peuvent être résumées comme suit :

- La rareté des ouvrages qui parlent de la logistique de soutien ;
- L’indisponibilité de certains responsables compte tenu de leurs lourdes tâches quotidiennes ;
- La volonté de certains responsables à ne pas diffuser les informations professionnelles et classées confidentielles ;
- Les imprécisions observées au niveau de certaines réponses.
- L’indisponibilité de certains enquêtés à remplir le questionnaire ce qui a occasionné plusieurs reports d’enquêtes ;
- Le rejet du questionnaire par d'autres. A en croire ces derniers les résultats des enquêtes n'ont jamais servi à grand chose pour améliorer la logistique de soutien à BOLLORE AFRICA LOGISTICS Sénégal.
- Notons aussi que parmi les enquêtés ayant accepté de répondre certains ne sont pas sincères dans leur propos. Leur

nombre étant très négligeable cela n'a pas d'influence sur la crédibilité de l'étude.

1.2.4 Limites des données recueillies

Compte tenu du temps limité qui nous était imparti, des moyens restreints que nous avions, des réserves des enquêtés et du caractère évasif de certaines réponses qui nous ont été fournies, nous n’avons pas pu approfondir notre étude.

Toutefois, nous nous sommes efforcés pour que ces difficultés et limites ne soient pas de nature à entraver l’obtention de résultats fiables. Finalement, pour les cent (100) questionnaires adressés à la population ciblée, nous n’avons récupéré que quatre vingt cinq (85) ; Certains ont même égaré les leurs.

DEUXIEME PARTIE :

DIAGNOSTIC DU SECTEUR

2.1 Cadre législatif et réglementaire

Les premières législations maritimes avaient été mises en place par les autorités coloniales. Mais avec l'avènement des indépendances, les jeunes Etats vont élaborer leurs propres législations. C'est le cas en particulier du Sénégal avec la loi 62-32 du 22 Mars 1962 portant Code de la Marine Marchande.

Ce code à l'instar des autres codes africains, s'est largement inspiré du code de commerce français de 1808. Il a dû faire l'objet d'un

certain nombre de réformes afin de mieux l'adapter à la réalité internationale. Sur le plan international. La réglementation en matière de transports maritimes a fait l'objet d'un certain nombre de conventions internationales multilatérales sous l'égide de la CNUCED (Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement) et l'OMI. Il s agit en particulier de : La Convention des Nations Unies du 06 avril 1974 sur le Code de conduite des conférences maritimes.

Créée en 1982, L'OMI (Organisation Maritime Internationale) est l'organe qui s'occupe de toutes les activités maritimes concernant les Etats ou les privés au niveau mondial ; La CNUCED (Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement) à travers l'adoption de différents instruments juridiques régissant le commerce maritime international ; La CNUDCI (Conférence des Nations Unies pour le Droit du Commerce International) avec la création en son sein, d'un groupe de travail, dénommé Commission des Transports Maritimes ; Le CMI (Comité Maritime International) qui comprend deux catégories de membres : les associations nationales de droit maritime et les membres titulaires nommés intuitu personae. Le CMI joue un rôle consultatif et d'expert pour les organisations internationales de droit maritime. Au nombre des travaux de l'OMI, nous pouvons citer par exemple les règles relatives aux avaries communes.
Au niveau communautaire, nous pouvons citer : La Conférence Ministérielle des Etats de l'Afrique de l'Ouest et du Centre sur les Transports Maritimes (CMEAOCTM). Elle regroupe des pays francophones, lusophones et francophones d'Afrique de l'Ouest et Centrale. Elle dispose d un Secrétariat permanent ayant pour rôle d'exécuter les décisions prises par le Conseil des Ministres ayant en charge les transports maritimes dans leurs pays.

Cette conférence est à l'origine de la création en Afrique d'organes de base destinés à intervenir dans différents secteurs du monde

maritime de la sous région. Il s agit de : L'UCCA (Union des Conseils de Chargeurs d'Afrique) L' ACNMA (Association des Compagnies Nationales de Navigation Maritime) L'AGPAOC (Association pour la Gestion des Ports d Afrique de l'Ouest et du Centre).

2.2 Historique

En 1867, les frères Frank et Julien DELMAS créent à La Rochelle l'armement du même nom. Leur frère Émile les rejoint en 1873. Léonce VIELJEUX, gendre de Frank DELMAS entre dans la société, en 1898. En 1919, son nom devient DELMAS Frères et VIELJEUX, puis Compagnie DELMAS-VIELJEUX, en 1935.

En 1944, Léonce VIELJEUX est fusillé par la Wehrmacht, pour actes de résistance.

En 1947, la société devient Société Navale DELMAS-VIELJEUX (SNDV), puis la Société Navale Chargeurs DELMAS-VIELJEUX (SNCDV), après accord avec les Chargeurs réunis en 1971.

En 1985, la société porte un nouveau nom Société Navale et Commerciale DELMAS-VIELJEUX, mais en 1991 Vincent Bolloré qui dirigeait la Société Commerciale d'Affrètement et de Commission (SCAC) prend le contrôle de la société. Il met en minorité Tristan VIELJEUX, petit-fils de Léonce VIELJEUX, qui quitte la direction de la Compagnie. Cette dernière est ainsi devenue SCAC DELMAS-VIELJEUX (SDV)

En septembre 2005, le groupe Bolloré vend la compagnie Delmas pour 600 millions d'euros à la CMA-CGM. En janvier 2006, la compagnie est intégrée à ce groupe. [3]

2.3 Présentation des activités de l'entreprise

Important maillon d'un réseau commercial, BOLLORE AFRICA LOGISTICS offre une large gamme de services à sa clientèle.

2.3.1 Commissionnaire de transport

Le commissionnaire de transport est un intermédiaire professionnel qui organise en toute liberté une opération de transport de bout en bout en son nom, sous sa responsabilité et pour le compte d'un donneur d'ordre. L'opération peut s'effectuer grâce à un seul type de transport ce qui permet de différencier le commissionnaire de transport de l'entrepreneur de transport multimodal.

[3] www.bollore.com/

En tant qu'organisateur, il est chargé de déterminer le ou les moyens de transport les plus adaptés ainsi que l'itinéraire à suivre. Mais il est tenu de livrer les colis en l'état et répond des avaries et pertes survenues en cours de transport tant de son fait propre ou du fait du transporteur ou de tout autre intervenant auquel il aura fait appel dans le déroulement du transport.

2.3.2 Manutention

La manutention portuaire appelée plus communément l'acconage, consiste à réaliser des opérations de chargement et de déchargement des navires d'arrimage et de mise à quai ou en magasin cale. On distingue la manutention bord et la manutention terre.
A l'importation, la manutention bord consiste à désarrimer et à décharger les marchandises du navire. La manutention terre consiste à les manipuler des quais (sous palan) vers les terre- pleins ou les magasins cales, les garder en stockage et les mettre à la disposition des clients à l'enlèvement. A l'exportation, la procédure est inversée.

L'acconier est donc responsable de toutes les opérations commerciales (déchargement et chargement de marchandises) d'un navire à quai et du séjour à quai de la cargaison. C'est une activité réalisée dans la société Bolloré Africa Logistics Sénégal.

2.3.3 Logistique et transport TC et marchandises conventionnelles

Les opérations de transport se font au moyen de camions et de semi- remorques pouvant transporter à la fois des conteneurs, du conventionnel (sacheries / vrac liquide/ caisse… mais également des colis lourds jusqu'à 120 Tonnes. Ses rayons d'action sont à la fois

nationaux et internationaux avec des opérations régulières sur le Mali.

L'exploitation des grues d'une capacité de levage de 25 à 200 tonnes constitue l'opération de levage. Si le service logistique du groupe au Sénégal travaille en partie en contact direct avec sa clientèle, il travaille surtout pour le compte des services Transit et Manutention pour lesquelles il réalise journellement des opérations de transport. C'est une activité réalisée dans la société BOLLORE AFRICA LOGISTICS Sénégal.

2.3.4 Consignation ou Shipping

On distingue généralement deux types de consignataires : le consignataire navire et le consignataire cargaison. Le consignataire navire est une personne morale représentant dans sa localité une compagnie de transport maritime. Dans cette fonction de représentation, il agit en qualité c'est- à- dire pour le compte de son mandant.

En effet, il prépare le séjour du navire dans son port, recherche tous les documents administratifs nécessaires et lui trouve un poste à quai. Il doit aussi subvenir aux besoins de l'équipage durant l'escale. Enfin, il doit préparer le départ du navire et en cas de prolongement de séjour, il doit prendre ses responsabilités. Pour toutes ses opérations, le consignataire doit s'en référer à son mandant. Cette institution est née de l'évolution de la technologie navale qui a augmenté la fréquence des rotations de navires ainsi que les escales portuaires.

Le consignataire cargaison, lui représente le chargeur. A ce titre, il reçoit la marchandise, la garde, la remet à son mandant ou la livre au réceptionnaire indiqué. Il a l'obligation de constater l'état de la

marchandise en émettant éventuellement les réserves utiles. On le rencontre plus souvent en Europe.

2.3.5 Le transit maritime et aérien

Le transitaire est un intermédiaire agréé qui intervient entre un importateur ou un exportateur et les autorités administratives. C'est un mandataire qui a l'obligation d'exécuter loyalement les instructions qu'il a reçu de son mandant. Il a pour rôle de procéder à la reconnaissance des marchandises avec l'émission éventuelle des réserves, d'en assurer les formalités administratives et de veiller, le cas échéant, à leur réexpédition vers la destination finale. Aussi, doit-il effectuer les opérations de dédouanement des marchandises.
Dans certains cas, le transitaire est amené à conclure le contrat de transport pour le compte de l'expéditeur et sur instruction de ce dernier. C'est une activité réalisée dans la société BOLLORE AFRICA LOGISTICS Sénégal.

2.3.6 Courrier Express

Il s'agit du transport international de courriers ou de petits colis effectués par nos services /marques/ représentations SDV Express Services, SAGA Express et CHRONOPOST.
SDV Express Services, SAGA Express et CHRONOPOST traitent environ 50 000 plis et colis par an à l'import et à l'export.

2.3.7 Entreposage sec et frigorifique

L'entreposage sec est plus connu sous le nom de stockage. Le stockage de marchandises se fait en entrepôts ou sur terre- plein. Le stockage concerne différentes marchandises et est réalisé sous différents régimes douaniers : marchandises dédouanée en paiement des droits et taxes (magasin libre), droits de douane suspendus pour marchandises (entrepôt fictif), marchandises sous-

douane (en stock dans le port ou dans les magasins extra portuaires tels que le CIED).

Via SOCOFROID (département de SOCOPAO), ils offrent à leurs clients un entreposage frigorifique en température négative pour les produits alimentaires périssables (viande, poissons…).

2.3.8 Tourisme et voyages

Le groupe gère deux agences de voyage (billetterie) : SDV-VOYAGES et SENEGAL TOURS. Ces deux agences émettent plus de 35000 billets d'avion par an et travaillent avec toutes les compagnies aériennes.

SENEGAL TOURS en sus de son activité billetterie a un service logistique équipé d'un parc d'une soixantaine de bus de 12 à 55 places et de camions tout terrain. Il travaille pour le compte de tour opérateur en s'occupant du transfert des touristes entre l'aéroport et les différents hôtels et en organisant des excursions à l'intérieur du Sénégal. SENEGAL TOURS est une filiale du groupe BOLLORE AFRICA LOGISTICS SENEGAL. SDV- VOYAGES est un service de billetterie de BOLLORE AFRICA LOGISTICS SENEGAL.

2.4 Organisation de BOLLORE AFRICA LOGISTICS Sénégal

L'organigramme indique la répartition d'ensemble des responsabilités entre les différentes entités du groupe, et les relations de commandement qui existent entre elles. Société anonyme avec un conseil d'administration, BOLLORE AFRICA LOGISTICS a un capital de un milliard sept cent dix huit mille neuf cent quarante mille (1.718.940.000) F.CFA. Son siège est au 47, avenue Hassan II Dakar.

2.4.1 Le Directeur Général

Il garantit le bon fonctionnement quotidien de l'entreprise et de son organisation. Il est également garant de la rentabilité de l'entreprise. Il gère les moyens d'action mis en œuvre, il définit les grands axes de développement de l'entreprise, renforce l'image de l'entreprise et élabore la politique d'investissement.

2.4.2 Le Directeur Administratif et Financier

Il supervise l'ensemble des tâches : Comptabilité, Finance, Contrôle de gestion, Fiscalité, Juridique, Gestion Administrative et Informatique. Il participe également à la définition de la stratégie de l'entreprise sur les plans financiers et administratifs. Il est responsable du bon fonctionnement de toutes les modalités comptables et financières.

2.4.3 Le Directeur des Ressources Humaines

Il est responsable de la gestion du potentiel humain de l'entreprise, anticipe sur son développement à moyen et long terme et donne les prévisions des besoins.

2.4.4 Le Directeur des Exploitations

Il coordonne et supervise le fonctionnement des différents métiers qui sont sous sa responsabilité et assure la synergie entre les différentes unités d'exploitation et les services supports.

2.4.5 Le Directeur Commercial

Il assure le développement commercial à travers la planification, la conduite et l'évaluation de l'action commerciale au sein du groupe.

Il a également pour mission de développer le potentiel client et marché du groupe à travers la mise en œuvre de stratégies visant à conquérir, gérer et fidéliser la clientèle.

2.4.6 La Directrice Voyage et Tourisme

Elle élabore et met en œuvre la politique de promotion des activités de voyage et de tourisme. Elle s'assure en permanence du bon fonctionnement et de la bonne organisation de ces activités.

2.5 Moyens de BOLLORE AFRICA LOGISTICS Sénégal

Bolloré Africa Logistics (BAL) Sénégal compte la présence de huit cent soixante dix sept (877) employés. Le service logistique est un service qui dépend directement de la direction des exploitations. Il est le dernier maillon de la chaîne des opérations accomplies par les autres services de la société à savoir le service transit, le service de manutention ainsi que le service de navigation (les clients tiers). La logistique est un département à part entier dans la mesure où sa dépendance directe à la direction lui vaut un organigramme.

Bolloré Africa Logistics (BAL) Sénégal possède son propre parc avec des véhicules et engins performants et à la pointe de la technologie : Les ressources financières de BOLLORE AFRICA LOGISTICS Sénégal proviennent essentiellement des fonds propres issus des redevances des prestations offertes par l'entreprise.

2.6 Environnement de l’entreprise

L'environnement se définit comme étant l'ensemble des facteurs internes et externes contrôlables ou non par l’entreprise, susceptibles d'influencer le fonctionnement de cette dernière. On distingue le micro et le macro environnement.

Le micro- environnement fait partie des facteurs sur lesquels Bolloré Africa Logistics (BAL) Sénégal peut agir. Il est plus restreint que le macro- environnement et renvoie spécifiquement à la clientèle, aux fournisseurs et à la concurrence, sans oublier les partenaires, les leaders d’opinion, les conseillers et l’entreprise elle- même.

2.6.1 Le micro- environnement

2.6.1.1 Les clients

La clientèle d'une entreprise est l'ensemble des publics demandant ou susceptibles de demander les produits et/ou les services de l'entreprise. De ce fait, le client est l'élément le plus important de l'entreprise.

Pour un avenir certain, toute entreprise doit identifier les besoins et désirs de ses clients. Les différents clients de Bolloré Africa Logistics (BAL) au Sénégal sont les consignataires, les transitaires, les gestionnaires de parcs, les armateurs et les opérateurs économiques.

2.6.1.2 Les fournisseurs

Le fournisseur est un fabriquant, un grossiste, un sous- traitant, une institution qui propose ses biens et/ou services à ses clients. On peut classer les fournisseurs de Bolloré Africa Logistics (BAL) Sénégal selon leurs prestations. Ils sont nombreux mais nous retiendrons :

- Les grandes firmes internationales qui vendent à Bolloré Africa Logistics (BAL) Sénégal les engins, les équipements, les pièces de rechange ;
- Les sociétés qui fournissent de l'énergie en carburant telle que l'essence, le gas-oil, l'huile à moteur ;
- Les sociétés qui fournissent des services de communication (lignes téléphoniques, Internet, fax, courriers…) à Bolloré Africa Logistics (BAL) au Sénégal.

2.6.1.3 Les concurrents

On constate la naissance de petites entreprises pratiquant l'activité de transport maritime mais ces entreprises n'ont quelquefois pas de garantie.

Bolloré Africa Logistics (BAL) Sénégal fait face à une rude concurrence dans le secteur de la logistique. Ses principaux concurrents sont MSC et Maersk SEALAND.

2.6.2 Le macro- environnement

2.6.2.1 L'environnement politique

La société Bolloré Africa Logistics (BAL) Sénégal est une société privée. Par ce fait, sa gestion interne n'est pas influencée par les décisions politiques. Elle a une capacité d'adaptation très rapide face aux changements de données du marché ; ce qui constitue pour elle un atout considérable sur ses concurrents.

Mais par contre certaines décisions politiques prises au niveau de l'administration du PAD (propriétaire terrien) influencent les activités de BOLLORE AFRICA LOGISTICS Sénégal et l'obligent à prendre régulièrement de nouvelles dispositions stratégiques pour y faire face.

La stabilité politique dont jouit le Sénégal ainsi que l'instabilité politique survenue dans certains pays de la sous région comme la Côte d'Ivoire, le Togo ont contribué au développement des activités au Port de Dakar et constituent de ce fait, une opportunité pour la société.

2.6.2.2 L'environnement économique

Grâce à la position stratégique que lui confère une rade bien abritée, le Port Autonome de Dakar est aujourd'hui le troisième port de la sous-région après le Port Autonome d'Abidjan et le Port de Lagos et se classe au neuvième rang sur le continent.

Compte tenu des atouts et de la position géographique relativement intéressante du Port de Dakar, le trafic maritime n'a cessé de

connaître une croissance avec pour conséquence directe l'intensification des activités du transport maritime.

2.6.2.3 L'environnement technologique

Bolloré Africa Logistics (BAL) Sénégal dispose d'un ensemble de logiciels et de matériels informatique de pointe qui lui permettent de gérer et de suivre efficacement tous les mouvements des conteneurs, des camions et des navires qu'il traite.

TROISIEME PARTIE :

CADRE ANALYTIQUE

3.1 Description

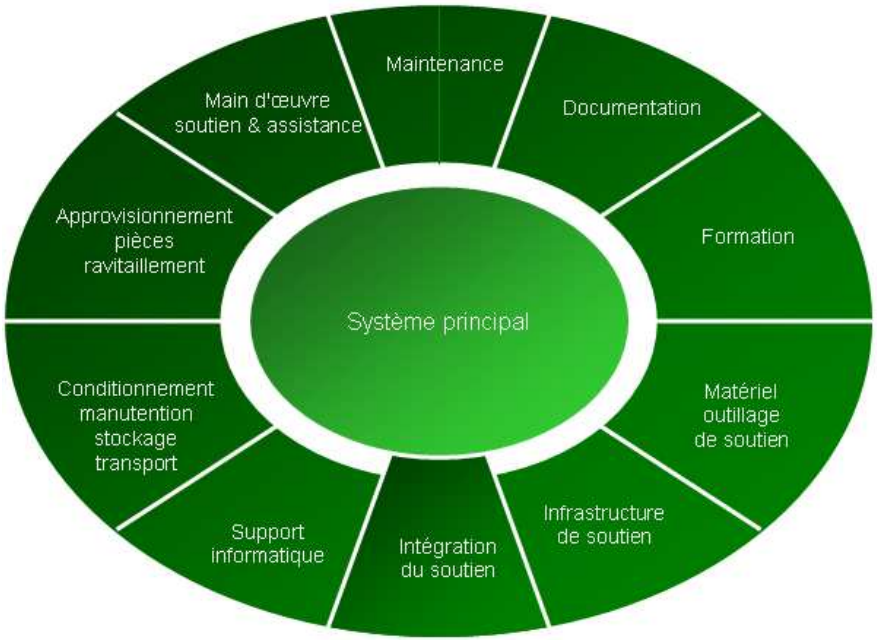
Neuf éléments constituent la logistique de soutien pratiquée par BOLLORE AFRICA LOGISTICS Sénégal. Ils servent à mettre en place, utiliser et maintenir le système en exploitation. Ce sont :

- la préparation et l'organisation de la maintenance, définissant le concept de maintenance et planifiant la maintenance préventive et corrective. Fondé sur les études de fiabilité, maintenabilité, disponibilité, c'est l'élément fédérateur de l'analyse des autres éléments de soutien,
- La main d'œuvre de soutien et d'assistance technique,
- La formation du personnel lié au soutien, tant initiale que permanente dans la durée de vie du système,
- Les approvisionnements de soutien, pièces détachées, rechanges et ravitaillement,

- Les moyens et équipements de soutien,
- Les données techniques nécessaires au soutien concernant tant le système principal que le système de soutien, notamment la gestion des faits techniques et la gestion de configuration,
- Les infrastructures et installations nécessaires à la mise en œuvre et à la maintenance du système,
- L'ensemble « conditionnement, manutention, stockage, transport »,
- Le support informatique du système de soutien.

Une représentation schématique présentant les éléments de la logistique de soutien représentée ci- dessous (**Graphique 1**) nous donne l'importance de la succession des opérations unitaires liées à cette logistique particulière. Il faudra noter que l'organisation de cette chaîne de soutien est fortement liée à l'activité de base de l'entreprise.

Graphique1 : Les éléments de la logistique de soutien



Source : Graphique réalisé dans le cadre de notre étude

Il est évident que toutes les entreprises soient entrées dans une compétition et que seules survivront celles qui pourront résister à la concurrence. La concurrence est au centre de la réussite ou de l'échec des firmes, elle sanctionne les activités d'une firme qui concourent à ses résultats. Face à ses rivaux, Bolloré Africa Logistics (BAL) Sénégal doit rechercher une position qui lui soit rentable à travers sa chaîne de soutien aux clients.

Bolloré Africa Logistics (BAL) Sénégal doit se consacrer à ce qu'elle fait de mieux, trouver comment faire partie des meilleurs. Il appartient aux dirigeants de Bolloré Africa Logistics (BAL) Sénégal de découvrir quels sont exactement les produits ou les services qui ont le plus de valeur pour les clients, et ceux qu'ils peuvent les fournir aussi bien ou mieux que les meilleures entreprises du monde. Cette connaissance est susceptible de tout révolutionner dans cette entreprise. Elle peut être le point de départ d'un redressement et d'une croissance accélérée. Par ailleurs la logistique de soutien vise essentiellement à ravir des parts de marché aux concurrents.

3.2 Analyse

3.2.1 Gestion affinée des transports et de l’entreposage

La gestion des transports et de l’entreposage est affinée par l’utilisation optimale des différents modes de transport et par le recours accru aux technologies de l’information et des communications (TIC).

Par exemple, l’usage sélectif des modes de transport internationaux est maintenant répandu dans l’industrie manufacturière des ordinateurs personnels dont les pièces sont transportées par air ou par mer en fonction de leur niveau de valeur ajoutée. Les éléments à faible valeur ajoutée sont normalement transportés par voie maritime afin de réduire les frais de transport tandis que les pièces essentielles à forte valeur ajoutée sont sélectionnées en fonction de la fluctuation de la demande et transportées par voie aérienne juste avant leur assemblage.

Ce procédé permet aux constructeurs de maintenir la qualité des pièces utilisées dans les produits finis, assure la satisfaction des consommateurs et, dans le même temps, élimine le risque de dévalorisation des stocks de produits.

Le coût réel des mouvements internationaux du fret a diminué. Le fret aérien, auparavant considéré trop cher et trop complexe, s'est révélé une option plus viable en raison de la baisse des coûts unitaires, des excès de capacité sur certaines lignes, de la simplification de la bureaucratie commerciale internationale et de la croissance d'intégrateurs offrant des services complets porte à porte.

Les développements de la technologie de manutention et des véhicules offrent également la possibilité de modifier les coûts d'exploitation des différents modes de transport du fret et conduisent à modifier le schéma des flux du trafic.
Les TIC influenceront largement la gestion des transports et de l'entreposage, la communication électronique tout au long de la chaîne d'approvisionnement étant configurée pour une croissance massive.

Les systèmes de positionnement et de navigation automatiques ainsi que le traitement des commandes en temps réel, les systèmes de routage et de planification devraient se répandre. Plusieurs entreprises de transport ont lourdement investi dans des systèmes de « traçage » pour localiser à tout moment leur envoi, en améliorant la visibilité de la chaîne mondiale des approvisionnements pour les chargeurs et leurs clients. Ceci est devenu un aspect clé de la gestion des inventaires.

3.2.2 Modification de la conception des produits

Une plus grande complexité et sophistication des produits conduiront à augmenter la valeur ajoutée par unité de poids, particulièrement avec les produits finaux. L'augmentation des ventes par Internet est en train de convertir la livraison directe de bandes, vidéos et logiciels en distribution électronique.

Il est également possible d'envisager d'intégrer les contingences du transport et de la logistique à un stade précoce de la conception du produit : conception intégrée du produit avec, par exemple, la participation de l'industrie de l'emballage et des autres acteurs de la chaîne des approvisionnements.

La normalisation et les implications de la logistique (de retour) (stockage, manutention, transport, etc.) peuvent être pris en compte. Cela pourrait par exemple, entraîner la collecte de déchets propres (c'est-à-dire les emballages) à partir des points de vente par les mêmes véhicules que ceux utilisés pour la distribution des produits.

3.2.3 Intégration de la logistique

L'intégration de la logistique industrielle couvre un spectre large. Dans une chaîne d'approvisionnement fragmentée à plusieurs intervenants, l'intégration de la logistique industrielle peut être lancée sous forme d'intégration fonctionnelle comme l'intégration des différentes divisions au sein de la même entreprise responsable des activités de vente et de distribution. Les entreprises à ce niveau de l'intégration logistique tentent d'atteindre l'excellence fonctionnelle et de gagner des avantages de coûts dans leurs opérations de chaîne d'approvisionnement mondial appliquée aux ressources, à la conversion, distribution et service après-vente.

Les entreprises éliminent les barrières internes au lieu de les renforcer et centrent leur attention sur les solutions tactiques (par exemple, la rationalisation des activités dépourvues de valeur ajoutée, du capital roulant, des stocks, du service client, etc.). Ce

processus peut évoluer en intégration interne où différentes sociétés œuvrant sous la même structure d'entreprise combinent installations, équipement, systèmes et personnels en modes flexibles de déploiement.

L'intégration la plus extensive passe par la voie commerciale ou l'intégration externe. Ce niveau exige des entreprises qu'elles étendent leur processus de chaîne d'approvisionnement interne à la fois en amont avec les fournisseurs de matières premières et en aval avec les consommateurs finals. De cette façon, toutes les entreprises de la chaîne d'approvisionnement intègrent leurs activités avec celles d'autres entreprises pour réaliser des économies d'exploitation en commun.

La voie du marché devient maintenant une entreprise virtuelle dotée de buts, systèmes, organisations, installations et gestion partagée. Les sociétés à ce niveau travaillent à l'organisation de projets avec les fournisseurs et les clients et les investissements sont faits en commun. Les entreprises qui atteignent ce niveau d'intégration ont le potentiel pour atteindre les niveaux supérieurs de performance.

Si des groupes relativement petits de sociétés innovatrices ont adopté les techniques de logistique, les outils et la technologie avancée et intégrée de l'information et des communications, la plupart d'entre elles mettent l'accent sur l'optimisation des flux entre deux sociétés consécutives dans une chaîne. De nombreuses entreprises sont encore aux prises avec les problèmes d'intégration interne en ce qui concerne à la fois les activités matérielles et les systèmes d'information.

Par rapport à l'Amérique du Nord, la logistique est sous-développée en Europe et en Asie. Dans la pratique, le développement de la logistique est en partie la conséquence de la concentration du pouvoir (par les acquisitions et fusions) et l'exercice du pouvoir accru

qui en résulte sur les autres membres de la chaîne d'approvisionnement. On peut aussi considérer que c'est la possibilité pour les petites entreprises de collaborer afin de réaliser des économies d'échelle dans la chaîne d'approvisionnement qu'elles n'auraient pu réaliser individuellement.[4]

3.2.4. Analyse SWOT

Tableau 1 : L'Analyse SWOT

Forces	Faiblesses
Une flotte d'engins modernes	La vétusté du matériel de manutention
Une bonne productivité	La longue immobilisation des engins de manutention en phase de réparation
Une bonne organisation du travail à la chaîne	La maîtrise insuffisante des implications de la politique de zéro stock
Un recyclage régulier du personnel	Maintenance du parc d'engins de manutention
Opportunités	**Menaces**
Position stratégique du port de Dakar	La société se voit concurrencer par d'autres sociétés. Ses principaux concurrents sont MSC et Maersk SEALAND

[4] fr.wikipedia.org/wiki/soutien

Potentiel d'extension du PAD		
Fiabilité satisfaisante du PAD		
Expérience dans le domaine		
Modernisation du système de dédouanement par l'Etat sénégalais		

Source : Enquête de Juin 2011 réalisée dans le cadre de notre étude

3.3 Solutions et recommandations

Dans les années 1970 et 1980, les technologies de l'information, avec notamment les réseaux locaux et les réseaux à grande distance, ont été introduites pour gérer les liens et les nœuds de façon isolée. La gestion à flux tendus qui prévaut dans l'industrie manufacturière a amené la gestion de la qualité totale (Total Quality Management, TQM) qui a intégré la logistique dans les autres fonctions de l'entreprise.

C'est pourquoi, la gestion des nœuds et des liens est devenue partie intégrante de l'approche de gestion d'ensemble en utilisant les technologies innovatrices des réseaux d'information. Toutefois, jusqu'à ce stade, une seule entreprise contrôlait à grande échelle les réseaux d'information. Dans les années 1990, la TQM a évolué pour devenir logistique en même temps que la révolution Internet se réalisait.

La nécessité de gérer efficacement les livraisons de porte à porte à l'échelle mondiale a contribué à l'expansion des réseaux d'information dans les entreprises pour y inclure fournisseurs, négociants, partenaires, filiales et alliances de façon intégrée. L'intégration nécessaire des opérations de logistique dans la chaîne d'approvisionnement a été rendue possible par l'avancée de la technologie de l'information.

Internet est rapidement devenu un instrument commercial puissant en raison de ses services commerciaux en ligne et de ses possibilités de commerce électronique. Le réseau est près de devenir un médium par lequel les entreprises font du commerce, passent des contrats, échangent des données et des informations, discutent des conceptions et situent les composants.

L’application des TIC aux transports a également conduit à l’émergence des systèmes de transport intelligents (STI). Les STI relient chaque élément de transport pour les combiner en un seul système par l’usage des technologies avancées de l’information. Les STI intègrent différentes technologies et des fonctions institutionnelles pour réaliser des systèmes de transport efficaces, sûrs et respectueux de l’environnement.

Ils offrent la possibilité d’améliorer l’usage efficace des systèmes de transport en libérant plus de capacité à partir des infrastructures physiques existantes.
Avec la méthode de conception traditionnelle des infrastructures de transport, il est intrinsèquement difficile de prendre en compte les changements dynamiques associés à la logistique.

Pour surmonter cette lacune, le contrôle dynamique des opérations de logistique est nécessaire. Les applications stratégiques de l’information innovatrice comme le système de positionnement global (Global Positioning System, GPS), les STI, l’échange de données informatisé (EDI) et le commerce électronique intégrés par Internet, deviendront inévitables.

L’existence d’infrastructures d’information à haute performance dictera les compétences logistiques d’un pays ou d’une région. Ces infrastructures d’information complexes et sophistiquées induiront des processus interactifs dans les activités logistiques. Effets des technologies avancées de l’information et de l’innovation technologique sur la logistique

3.3.1 Amélioration des performances de la logistique

L’utilisation des TIC a amélioré l’échange d’informations le long de la chaîne d’approvisionnement, ce qui a conduit au développement de la production intégrée et aux systèmes de gestion de la logistique et

a ainsi amélioré de différentes façons les performances de la chaîne d'approvisionnements.
Le flux des transactions commerciales et la distribution physique sont séparés. L'échange de données informatisé a fondamentalement changé les modes de gestion des transactions commerciales.
Ces systèmes utilisent des liens informatiques au lieu du papier qui allongeait le temps de transfert et contenait souvent des erreurs. Les TIC ont comme avantage une plus grande rapidité, une plus grande fiabilité et capacité de stockage, une plus grande transparence, une réduction des coûts de transaction et une meilleure couverture mondiale.

Le traçage des marchandises et des véhicules ainsi que les systèmes d'acheminement des véhicules en temps réel et les systèmes de planning ont transformé la gestion de la logistique. Il est maintenant possible d'identifier, de tracer et de planifier les cargaisons presque partout dans le monde.

La mécanisation et l'automatisation au sein des installations de logistique, le contrôle qualité et les technologies de gestion des entrepôts se sont aussi améliorés. Les délais de livraison ont été réduits avec l'introduction de l'EDI, la mécanisation, l'automatisation, et les systèmes d'optimisation de l'acheminement des véhicules, ce qui conduit potentiellement à abaisser les niveaux d'excédent de stock.

Le développement de l'Internet est un moyen pratique de collecter, organiser et diffuser les informations sur les produits, les services et les réglementations commerciales à l'échelle mondiale. Le commerce de marchandises inter-entreprises sur Internet continuera à croître et développera la mondialisation du commerce en augmentant les distances moyennes de transport.

Plusieurs entreprises utilisent l'Internet comme moyen d'échange pour planifier la chaîne d'approvisionnement avec leurs partenaires. Les principaux transporteurs de marchandises ont recours à leurs pages Web sur Internet pour donner des informations sur leurs services, leur planning et tarif. Ces informations sont facilement accessibles à tout moment par le marché mondial. Les transporteurs les plus avancés offrent déjà la possibilité de réponses interactives aux questions sur le traçage des cargaisons posées par les chargeurs et les transitaires.

Cette évolution a accru la concurrence entre les fournisseurs de logistique. Les exigences des chargeurs en matière de transport ont changé pour des raisons de concurrence qui s'est traduite par des services rapides, fréquents et fiables, une fabrication, entreposage et distribution à flux tendus, des services intermodaux porte à porte, des services de traçage des cargaisons et d'autres services liés aux systèmes d'information avancés.

La réponse des industriels du transport aux exigences des chargeurs a amené des services à valeur ajoutée de haute qualité qui ont abouti aux tendances actuelles d'intégration de la chaîne des approvisionnements, de partenariats et d'alliances stratégiques, de logistique externalisée, de partage des équipements et d'échange d'informations sans papier. La concurrence accrue entre les différentes entreprises à l'échelle mondiale augmentera le rythme de l'innovation et poussera les prix à la baisse, deux facteurs qui sont potentiellement bénéfiques à la création de bien-être.

3.3.2 Permettre de nouvelles structures de chaîne d'approvisionnement

Le développement rapide des TIC a joué non seulement sur les performances des chaînes d'approvisionnement, mais a également changé les structures industrielles et produit de nouveaux services.

Le fait que les fournisseurs et les utilisateurs finals aient un accès plus facile aux informations a renforcé le commerce direct. La facilité d'accès aux informations par tous les partenaires de la chaîne d'approvisionnement devient une menace pour les parties de la chaîne (comme les agents) qui gagnent traditionnellement leur vie grâce à leur accès privilégié à des informations rares.

Certains rôles intermédiaires dans la chaîne d'approvisionnement peuvent devenir redondants. Les transitaires, les grossistes et les détaillants doivent faire face à la concurrence accrue des canaux de vente sur Internet puisqu'une grande part de leurs activités consistait à mettre en adéquation l'offre et la demande.

Cependant, l'Internet a créé un nouveau type d'activité, non fondé sur des actifs. Un service particulier a vu le jour : « la chaîne logistique virtuelle ». Il s'agit d'un système de communication à partir d'Internet doté d'une base de données centralisée qui intègre tous les aspects des opérations logistiques et à laquelle les parties intéressées peuvent avoir accès pour vérifier les informations de logistique et communiquer en temps réel.

Un domaine d'amélioration possible des chaînes d'approvisionnement et des opportunités du transport intermodal est la séparation de la partie marketing de la chaîne matérielle des approvisionnements. Par exemple, des enchères virtuelles, organisées sur Internet et qui n'exigent pas la présence physique de produits, permettent d'échanger directement les produits du vendeur à l'acheteur sans les détours et le transport superflus.

Les entreprises de réseau à valeur ajoutée qui transmettent les informations entre les clients et les transporteurs servent d'intégrateurs en fonctionnant comme des bases de données pour contrôler la localisation des cargaisons, les bons de commandes et autres formes d'information.

Un exemple en Europe en est donné par PARIS (Planning And Routing Intermodal System – système intermodal de planification et d'acheminement) qui planifie simultanément le transport de conteneurs entre l'arrière-pays et les ports pour plusieurs chargeurs et sociétés de transport et améliore ainsi l'efficacité des transports.

Aux États-Unis, un nouveau type de fournisseur de logistique externalisée, appelé Information Clearing House (chambre de compensation des informations) est apparu. Ces sociétés de services créent des sites Web qui indiquent les capacités disponibles des transporteurs routiers membres du site et permettent de passer un contrat de transport entre les transporteurs routiers et les expéditeurs abonnés.

Ce procédé améliore l'efficience de la charge des camions et contribue à un transport respectueux de l'environnement en diminuant les camions qui ne circulent pas à pleine charge. Dans un futur proche, ces services pourront être étendus de façon à obtenir des dispositions optimales de transport en utilisant et/ou combinant différents modes par voie d'enchères.

3.3.3 Contribuer au basculement de mode et au transport intermodal

Les développements de la logistique et de la technologie des transports ont le potentiel d'augmenter la compétitivité du transport intermodal. Les nouveaux développements de la technologie de la manutention et des véhicules peuvent réduire les coûts de fonctionnement des différents modes de transport de fret et modifier le schéma des flux de trafic. Par exemple, l'introduction de ferries rapides sur des itinéraires maritimes courts en Europe ouvre la concurrence aux services de transports routiers qui traditionnellement desservent ces itinéraires.

De la même façon, le rail donne aux chargeurs l'occasion d'exploiter un stock roulant sur des corridors principaux en utilisant des points de distribution pour rediriger les produits selon la demande.

L'application des TIC aux chaînes d'approvisionnement permet de mettre à disposition, à un stade précoce, les informations sur les ordres de transport et les expéditions, ce qui se traduit par une meilleure gestion des temps de transit des opérations de transport, créant ainsi de nouvelles possibilités de transport, notamment le transport intermodal qui n'était pas faisable auparavant.

La technologie efficace de l'information a réduit le temps et le coût de traitement et a créé des liens sans rupture, ce qui a facilité le transport intermodal. Les sociétés tierces ont mis au point des services qui relient les différents systèmes modaux.

L'utilisation des TIC pour identifier et tracer les cargaisons a été largement appliquée aux opérations intermodales. L'amélioration de ces types de transport par l'application des TIC et des STI (Systèmes de Transport Intelligents) a favorisé le concept de gestion des stocks et de livraison à flux tendus. Toutes ces améliorations augmentent l'efficacité du transport intermodal.

3.3.4 Effets sur la demande de transport de marchandises

La technologie ne réduira pas le besoin de transporter les marchandises. Leur dématérialisation et leur distribution par Internet sont en train de transformer la livraison directe des produits comme les logiciels et les produits vidéo.

Toutefois, la réduction nette du volume de fret à déplacer dû à la dématérialisation et à la distribution des « produits de l'information » est probablement très faible et surcompensée par le trafic de fret

supplémentaire engendré par des sources d'approvisionnement plus éloignées, tendance qui sera renforcée par les échanges Internet.

L'utilisation des TIC tout au long de la chaîne d'approvisionnement est appelée à croître massivement. Ces technologies ont joué et continueront à jouer un rôle clé dans la transformation de la logistique et de la planification de la chaîne d'approvisionnement. C'est pourquoi les TIC seront un domaine important pour l'élaboration des politiques favorisant les performances des réseaux logistiques mondiaux.

3.3.4.1 Nécessité de promouvoir l'utilisation stratégique des TIC

Il y a de nombreuses entreprises qui soit n'utilisent pas pleinement les possibilités des TIC, soit ne sont pas bien positionnées pour récolter les bénéfices de leurs investissements en technologie de l'information. Les dirigeants manquent souvent d'un cadre pour décider des meilleures technologies adaptées à la situation particulière de leur entreprise ou n'ont pas la compréhension nécessaire pour savoir comment gérer la nouvelle technologie ni comment l'adapter à leurs procédures de travail.

Bien qu'il apparaisse clairement que le partage d'informations est profitable à la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble, de nombreuses entreprises commencent par optimiser leurs procédures internes avant de se pencher sur leurs relations avec l'extérieur. Il doit être compris que les systèmes de logistique avancée, englobant les transports intermodaux, peuvent être réalisés par l'utilisation stratégique des TIC. Une restructuration ou une nouvelle culture d'entreprise ainsi que de nouvelles infrastructures d'information peuvent être nécessaires pour tirer les bénéfices potentiels de ces technologies.

3.3.4.2 Nécessité de tenir compte du développement rapide des TIC dans la future planification de la logistique

Les TIC sont caractérisées par un rythme rapide d'évolution technologique, les systèmes conçus ou implémentés étant de plus en plus configurés en un réseau unique, mais suffisamment souple pour être appliqué plus facilement dans différents contextes. Ce rythme rapide d'évolution pose un défi aux décideurs politiques et aux utilisateurs de ces technologies.

Le commerce électronique se développe rapidement. Il est nécessaire pour que ce développement se poursuive que les expéditions soient livrées à l'échelle mondiale dans des délais très courts et à faible coût. C'est pourquoi, les schémas de distribution vont probablement changer aussi bien localement qu'à l'échelle mondiale.

Ces nouvelles caractéristiques du transport de marchandises dues à l'introduction des TIC avancées ou innovatrices appliquées à la logistique auront d'importantes implications pour la planification. Habituellement, les technologies innovatrices de l'information sont introduites pour faire progresser les réseaux de logistique seulement une fois que les infrastructures matérielles de transport et les installations qui leur sont associées sont bien développées. Toutefois les TIC innovatrices sont si sophistiquées qu'elles peuvent être utilisées comme des outils puissants pour rediriger stratégiquement le schéma des opérations logistiques.

C'est pourquoi, la mise en place des futures infrastructures matérielles ne peut être indépendante de l'architecture de

l'information et des caractéristiques des systèmes d'information conçus et développés pour faire avancer les réseaux logistiques stratégiques.

Un des principaux obstacles auquel se heurtent les entreprises pour adopter les TIC avancées est le risque d'investissement croissant. D'une part, ces risques résultent des lourds investissements requis par les TIC et d'autre part, de la longue période de temps requise pour implémenter le logiciel et les systèmes par rapport à la rapidité d'évolution qui caractérise ces technologies.

C'est une évolution importante qui rend très incertain l'empressement du secteur privé à investir dans les TIC, notamment si la politique de communication des gouvernements et l'affectation du spectre des fréquences sont entourés d'incertitudes.

C'est pourquoi, les décideurs politiques doivent se tenir à jour de l'évolution rapide des TIC et mettre au point un cadre stable de communication qui incite le secteur privé à la planification logistique.

3.3.4.3 Nécessité de prévenir les effets négatifs des TIC

Bien que les TIC offrent des opportunités de réaliser des systèmes logistiques avancés, des changements rapides de configuration des chaînes d'approvisionnement peuvent également survenir sans que les conséquences négatives possibles qu'elles entraînent soient prises en compte. C'est là que l'intervention politique peut être nécessaire. Par exemple, le commerce électronique et l'application de la logistique directe au consommateur peuvent réduire la taille des envois et augmenter le nombre de livraisons.

Tant que les produits achetés électroniquement sont petits et à deux dimensions (pour pouvoir entrer dans une boîte à lettres), les

systèmes de distribution resteront en gros les mêmes, mais ils devront changer pour les colis plus grands ou à trois dimensions.

Cette situation peut avoir des effets négatifs sur l'efficacité et la viabilité des transports, particulièrement dans les zones urbaines. Pour prévenir ces effets, il faut prévoir des politiques capables de promouvoir l'émergence de nouveaux systèmes logistiques dotés d'une meilleure capacité de groupage et d'une distribution efficace de sorte qu'une augmentation de la demande de transport ne conduise pas nécessairement à une augmentation de trafic.

C'est pourquoi, il peut être nécessaire de réformer des réglementations dans d'autres secteurs de l'économie afin d'éviter une augmentation inattendue de la demande de transport.

3.3.4.5 Nécessité d'harmonisation et de coopération

Comme les développements des TIC et du commerce électronique sont de nature mondiale, l'ouverture et l'interopérabilité des systèmes d'information sont vitaux pour la pénétration des services et systèmes. Les organisations internationales ont un rôle essentiel à jouer pour offrir aux gouvernements un cadre de coopération qui leur permette de réaliser l'intégration et l'harmonisation des actions politiques pour mettre en place les technologies qui dépendent des infrastructures.

De cette façon, ces organisations peuvent éviter la création d'obstacles techniques au commerce et à la logistique efficace. Toutefois, le vaste menu des applications possibles dans ce domaine technologique est si imprévisible qu'il ne peut pas être totalement prédéterminé. Ainsi, la tendance à la normalisation favorisera les normes larges et fonctionnelles, plus facilement applicables dans différents contextes plutôt que des normes rigides, dépourvues de souplesse.

En promouvant la normalisation, les pays avancés devraient apporter un soutien technique aux pays qui en sont encore à moderniser leurs systèmes d'information et à mettre au point la logistique confiée à un tiers et les systèmes de chaînes logistiques virtuelles.

Les innovations dans le domaine des TIC sont progressives. Certaines technologies en sont encore à la phase de recherche. Dans la promotion de la recherche et développement, il faut garder à l'esprit que les innovations ont été provoquées par des processus interactifs entre les activités économiques du côté du marché et les activités de recherche et développement du côté de la technologie.

C'est pourquoi, afin de développer des réseaux logistiques basés sur les TIC qui soient des systèmes circulatoires efficaces pour la logistique, il est nécessaire d'assurer les interactions et le retour d'informations nécessaires des deux côtés par des structures et mécanismes organisationnels au sein des entreprises tout comme entre les différentes institutions, nations et régions.

Pour optimiser les opportunités de progrès technologique, les dirigeants des entreprises doivent non seulement soutenir les efforts de recherche et développement dans le secteur privé, mais également faciliter la mise en démonstration de solutions technologiques et rechercher les gains de productivité par la diffusion de l'information.

CONCLUSION

Le développement rapide des TIC a joué non seulement sur les performances des chaînes d'approvisionnement, mais a également changé les structures industrielles et produit de nouveaux services.

Le fait que les fournisseurs et les utilisateurs finaux aient un accès plus facile aux informations a renforcé le commerce direct. La facilité d'accès aux informations par tous les partenaires de la chaîne d'approvisionnement devient une menace pour les parties de la chaîne (comme les agents) qui gagnent traditionnellement leur vie grâce à leur accès privilégié à des informations rares.

Certains rôles intermédiaires dans la chaîne d'approvisionnement peuvent devenir redondants. Les transitaires, les grossistes et les détaillants doivent faire face à la concurrence accrue des canaux de vente sur Internet puisqu'une grande part de leurs activités consistait à mettre en adéquation l'offre et la demande.

Cependant, l'Internet a créé un nouveau type d'activité, non fondé sur des actifs. Un service particulier a vu le jour : « la chaîne logistique virtuelle ». Il s'agit d'un système de communication à partir d'Internet doté d'une base de données centralisée qui intègre tous les aspects des opérations logistiques et à laquelle les parties intéressées peuvent avoir accès pour vérifier les informations de logistique et communiquer en temps réel. Un domaine d'amélioration possible des chaînes d'approvisionnement et des opportunités du transport intermodal est la séparation de la partie marketing de la chaîne matérielle des approvisionnements. Par exemple, des enchères virtuelles, organisées sur Internet et qui n'exigent pas la présence physique de produits, permettent d'échanger directement les produits du vendeur à l'acheteur sans les détours et le transport

superflus. Les entreprises de réseau à valeur ajoutée qui transmettent les informations entre les clients et les transporteurs servent d’intégrateurs en fonctionnant comme des bases de données pour contrôler la localisation des cargaisons, les bons de commandes et autres formes d’information.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ALTER, N. *La gestion du désordre en entreprise*. Paris, L'Harmattan, 1990.

AOKI, M. « Economie japonaise : information, motivation et marchandage », *Economica*, Paris, 1991.

ARGYRIS, C, SCHON, D. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison Wesley, reading mass, 1978.

ASQUIN, A. *La dynamique processuelle des trajectoires organisationnelles*, Thèse de doctorat sciences économiques, Université Nice, 1995.

MARCHAL, A. *La Logistique Globale*, Editions Ellipse, 2006 : 351p.

PIMOR,Y , FENDER, M. *Logistique: Production Distribution Soutien*, 5e édition, L'USINE Nouvelle-Dunod,2008: 749p.

WEBOGRAPHIE

www.bollore.com/

http://fr.wikipedia.org/wiki/Groupe_Bollore

http://fr.wikipedia.org/wiki/soutien

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe I :

Questionnaire……..……..……..I

Annexe II : Présentation des résultats

d'enquête……..…..……..II

<u>ANNEXE I :</u> Questionnaire

Madame, Mademoiselle, Monsieur, bonjour

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire en Transport et Logistique à l'Institut Supérieur des Transports, nous avons choisi de réfléchir sur le thème **« Rôle et importance de la logistique de soutien dans une entreprise de transport maritime de marchandises : cas de BOLLORE AFRICA LOGISTICS Sénégal ».**

Nous avons donc élaboré pour les besoins de nos recherches le présent questionnaire en vue de recueillir certaines de vos appréciations que nous jugeons utiles pour notre étude et pour contribuer à l'amélioration des prestations de **BOLLORE AFRICA LOGISTICS Sénégal**.

Merci de perdre un peu de votre temps pour répondre à nos questions.

<u>Question 1</u>

Le matériel de manutention est- il vétuste ?

- Qu'est ce qui d'après vous justifie la vétusté du matériel de manutention ?
- La mauvaise organisation de la maintenance préventive
- La surexploitation des machines

<u>Question 2</u>

Selon vous, qu'est ce qui explique la longue immobilisation des engins de manutention en phase de réparation ?

- Les difficultés liées à l'approvisionnement en pièces détachées
- L'inexistence de stock de certaines pièces de rechange au magasin

<u>Question 3</u>

Selon vous à quoi peut être dû l'inexistence du stock de certaines pièces de rechange au magasin ?

- La maîtrise insuffisante des implications de la politique de zéro stock
- Mauvaises conditions de travail des garagistes

ANNEXES II : Présentation des résultats d'enquête

Tableau : Vétusté du matériel de manutention

Questions	***Modalités***	***Effectifs***	***Fréquences (%)***
Qu'est ce qui d'après vous justifie la vétusté du matériel de manutention ?	La mauvaise organisation de la maintenance préventive	**00**	**00**
	La surexploitation des machines	**85**	**100**
	Total	**85**	**100**

Source : Enquête de Juin 2011 réalisée dans le cadre de notre étude

Tableau : Longue immobilisation des engins de manutention en phase de réparation

Questions	***Modalités***	***Effectifs***	***Fréquences (%)***
Q2) Selon vous, qu'est ce qui explique la longue immobilisation des engins de manutention en phase de réparation ?	Les difficultés liées à l'approvisionnement en pièces détachées	**52**	**61,18**
	L'inexistence de stock de certaines pièces de rechange au magasin	**33**	**38,82**
	Total	**85**	**100**

Source : Enquête de Juin 2011 réalisée dans le cadre de notre étude

Tableau : Inexistence du stock de certaines pièces de rechange au magasin

Questions	***Modalités***	***Effectifs***	***Fréquences (%)***
Q3) Selon vous à quoi peut être dû l'inexistence du stock de certaines pièces de rechange au magasin ?	La maîtrise insuffisante des implications de la politique de zéro stock.	**85**	**61,18**
	Autres	**00**	**38,82**
	Total	**85**	**100**

Source : Enquête de Juin 2011 réalisée dans le cadre de notre étude

TABLE DES MATIERES

DEDICACES……..……
….i

REMERCIEMENTS……..……
…ii

SOMMAIRE……..……
…iii

LISTE DES SIGLES ET
ABREVIATIONS……..……..……..……iv

INTRODUCTION 1

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE……..……4

1.1 Cadre théorique.....5

1.1.1 Contexte de l'étude……5

1.1.2 Problématique de l'étude 6

1.1.3 Revue de
littérature……..……..……9

1.1.4 Clarification des
concepts……..……10

1.1.5 Objectifs de
recherche……..……..18

1.1.6 Hypothèses de
recherche……..18

1.2 Cadre méthodologique……...……..……...20

1.2.1 Techniques et méthodes de collecte des
donnée……20

1.2.1.1 La recherche documentaire 20

1.2.1.2 L'observation exploratoire 20

1.2.2.3. L'enquête de terrain 20

1.2.2 Les techniques d'analyse des données 21

1.2. 3 Difficultés rencontrées.....21

1.2. 4 Limites des données recueillies.....20

DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC DU SECTEUR…...……23
2.1 Cadre législatif et réglementaire.....24
2.2 Historique 27
2.3 Présentation des activités de l'entreprise 27
2.3.1 Commissionnaire de transport 27
2.3.2 Manutention 27
2.3.3 Logistique et transport TC et marchandises conventionnelles 28
2.3.4 Consignation ou Shipping 28
2.3.5 Le transit maritime et aérien.....29
2.3.6 Courrier Express 29
2.3.7 Entreposage sec et frigorifique.....30
2.3.8 Tourisme et voyages.....30
2.4 Organisation de BOLLORE AFRICA LOGISTICS Sénégal.....31
2.4.1 Le Directeur Général.....31
2.4.2 Le Directeur Administratif et Financier 31
2.4.3 Le Directeur des Ressources Humaines.....31
2.4.4 Le Directeur des Exploitations.....32
2.4.5 Le Directeur Commercial 32
2.4.6 La Directrice Voyage et Tourisme.....32
2.5 Moyens de BOLLORE AFRICA LOGISTICS Sénégal.....32
2.6 Environnement de l'entreprise.....34
2.6.1 Le micro- environnement 34
2.6.1.1 Les clients 34
2.6.1.2 Les fournisseurs.....34
2.6.1.3 Les concurrents.....35
2.6.2. Le macro- environnement 35
2.6.2.1 L'environnement politique 35
2.6.2.2 L'environnement économique 36
2.6.2.3 L'environnement technologique 36

TROISIEME PARTIE: CADRE ANALYTIQUE.....37
3.1 Description 38

3.2 Analyse 41
3.2.1 Gestion affinée des transports et de l'entreposage 41
3.2.2 Modification de la conception des produits 42
3.2.3 Intégration de la logistique 43
3.2.4 Analyse SWOT.....45
3.3 Solutions et recommandations 46
3.3.1 Amélioration des performances de la logistique.....47
3.3.2 Permettre de nouvelles structures de chaîne d'approvisionnement.....49
3.3.3 Contribuer au basculement de mode et au transport intermodal.....51
3.3.4 Effets sur la demande de transport de marchandises.....52
3.3.4.1 Nécessité de promouvoir l'utilisation stratégique des TIC.....53
3.3.4.2 Nécessité de tenir compte du développement rapide des TIC dans la future planification de la logistique 54
3.3.4.3 Nécessité de prévenir les effets négatifs des TIC 55
3.3.4.5 Nécessité d'harmonisation et de coopération.....56
CONCLUSION…… 58
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....60
ANNEXES
TABLE DES MATIERES……...……..61