

Université Palacký d'Olomouc

Faculté des Lettres

L'outsourcing des ressources humaines dans le  
domaine logistique

Le travail de diplôme

Le programme d'étude : Le français spécial pour la pratique  
économique

Le dirigeant du travail : doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr.

Élaboré par : Jan Březina

**Olomouc 2011**

Université Palacký d'Olomouc

Faculté des Lettres

### La déclaration

Je déclare que j'ai élaboré tout le travail de façon solitaire sous la supervision du dirigeant du travail de diplôme et que j'ai mentionné tous les sources et toute la littérature utilisées.

Olomouc, le 4 janvier 2012

Université Palacký d'Olomouc

Faculté des Lettres

### Le remerciement

Je voudrais remercier à monsieur Kadlec qui m'a aidé avec mon travail, à madame Vymazalova qui m'a assistée avec les questions de la langue française et aussi à mes parents qui me permettent de me préparer pour mes études.

## **L'introduction**

J'ai consacré mon travail de diplôme à la problématique de l'outsourcing, concrètement l'outsourcing dans la branche logistique. Nous allons étudier le cas d'une société concrète. Il s'agit d'une entreprise logistique où je travaille presque trois années. La Société EXL Service fonctionne sur le modèle classique de l'outsourcing. Le siège de cette entreprise est situé à Olomouc, République Tchèque, Europe centrale. Nous (EXL Service) existons comme le centre administratif qui supporte le fonctionnement d'un grand transporteur aux États-Unis, il s'agit d'un des transporteurs les plus grands dans le monde (Schneider National), dont les activités consistent en trafics routier, aérien et maritime. La Société Schneider National a essayé de diminuer ses frais en déplaçant une partie importante du travail administratif vers un pays caractéristique par un coût de main d'œuvre faible. Cela permet à Schneider National de diminuer ses impenses de façon importante.

J'ai choisi ce thème parce que je le trouve intéressant et je voudrais élargir mes connaissances théoriques sur le domaine logistique. De plus, je veux explorer mes expériences professionnelles que j'ai gagnées pendant mon séjour relativement long dans cette entreprise.

Mon travail consiste en trois parties principales. Au premier lieu nous allons étudier des principes théoriques des domaines de la logistique, et de l'outsourcing. Ensuite nous allons observer la réalisation de l'outsourcing dans le domaine de logistique sur un cas concrète. Dans cette partie je vais utiliser surtout mes expériences personnelles. Et enfin nous proposerons de certaines possibilités, comment développer l'exploitation dans le domaine logistique au maximum.

# **I. La logistique et l'outsourcing des ressources humaines**

## **1 La logistique**

### **1.1 L'histoire de la logistique**

Le terme « logistique » existe de toute antiquité. Mais le sens de ce mot change à travers l'histoire humaine. Le sens original de la logistique correspond avec certaines méthodes mathématiques. La base du mot logistique est un mot latin « logos », ça peut être traduit comme le raisonnement ou l'intelligence. Le principe de la logistique est la gestion des nombreux éléments, qui sont dépendants l'un de l'autre et forment un système pour atteindre l'objectif demandé de façon la plus efficace. Certains auteurs observent des principes logistiques de base dans le processus de la construction des pyramides égyptiennes. Un meilleur et plus récent exemple d'utilisation de la logistique se situe dans le 19<sup>ème</sup> siècle. Le baron français d'origine suisse Antoine-Henri Jomini (1779-1869), l'un des créateurs de la théorie militaire qui était un général de l'armée de Napoléon a créé la fonction militaire appelée « le major général de logis ». La mission de ces officiers était d'assurer le logement et des camps pour des unités militaires, la planification de la direction pendant des déplacements et leur modification basée sur des conditions locales. Des idées de Jomini sont appliquées plus tard par le commandement de la marine des États-Unis. Il s'agit de la technique de mouvement, logement et approvisionnement des troupes connue comme la logistique militaire. La conception contemporaine de l'OTAN concerne le développement, la construction, le stockage, le transport et le transbordement d'équipement militaire, la création, le fonctionnement et la fermeture des établissements militaires et le trafic des personnes. L'utilisation des principes logistiques pendant la 2<sup>ème</sup> Guerre Mondiale a permis le développement suivant

dans le domaine civile après la guerre. Ce processus a créé une branche nouvelle appelée la logistique commerciale.

### **1.1.1 Les circonstances de la création de la logistique commerciale**

Nous pouvons constater que le pionnier de la logistique commerciale sont les États-Unis. Des raisons sont évidentes. Les domaines militaire et commercial sont caractéristiques par un besoin commun. Il s'agit du déplacement effectif des stocks sur des distances énormes. Au premier lieu il y avait la nécessité de nourrir la flotte américaine militaire présente à travers le monde. Mais la sphère commerciale des États-Unis avait besoin de l'application des principes logistiques aussi surtout à cause de l'immensité du territoire américain et le fait que le cœur industriel est situé au nord-est et la demande des biens fabriqués est déployée partout des agglomérations distants. Tous les deux domaines manquaient un nouveau système compact.

### **1.1.2 Le développement des besoins de la société**

Nous avons constatés que la science logistique a apparu dans le domaine militaire. Puis le monde commercial a repris des principes logistiques. Mais des besoins des acteurs de la sphère commerciale changent. Le développement le plus important est évident surtout après la 2ème Guerre Mondiale. Cette époque correspond au passage de l'époque industrielle vers l'époque informatique. Ce passage signifie un changement de la conception générale du commerce et bien sur des besoins logistiques changent aussi. Pour que nous puissions imaginer ce développement il y a un tableau qui résume des aspects de base.

**Le tableau 1<sup>1</sup>**

<b>L'époque industrielle</b>	<b>L'époque informatique</b>
<b>L'objectif:</b> le profit à court terme	<b>L'objectif:</b> le profit à long terme, la création des réserves
<b>Les moyens:</b> La diminution des frais pendant la limitation de la variabilité des produits.	<b>Les moyens:</b> L'augmentation de la flexibilité, le perfectionnement des services, l'augmentation de la variabilité des produits, l'individualisation de la production.
Le processus cyclique et lente de la fabrication en série, qui est dépendant sur le know-how disponible de l'entreprise, le développement est effectué par des ressources internes.	Le processus rapide de développement des produits nouveaux, la coopération des clients et des fournisseurs sur le développement.
Les processus d'approvisionnement, de fabrication et de distribution sont organisés en commun sur la base de la prédiction de la demande, la production en stock, des canaux de distribution à plusieurs étages avec des distributeurs	Les processus d'approvisionnement, de fabrication et de distribution sont organisés selon des clients, des liaisons directes avec des clients, diminution de la quantité des distributeurs, des alliances stratégiques avec des

---

<sup>1</sup> PERNICA, Petr. *Logistický management*. 1.vydání. Praha: Radix, spol. s.r.o., 1998. ISBN 80-86031-13-6, s.42-43

et vendeurs indépendants.	vendeurs, distributeurs et fournisseurs.
La promotion des ventes orientée sur des groupes-cibles, la création des prix indépendante des clients.	L'importance des besoins individuels des clients et leur satisfaction, création des prix individuelle par le client.
La structure du management est solide et pyramidale, des objectifs partiels.	La structure du management est flexible, un objectif commun pour tous dans l'entreprise.
La gestion autoritaire.	Le travail en équipe.
Le temps de travail solide, le travail routine.	Le temps de travail flexible, le travail créatif.

### 1.1.3 La Rhochrematique

La conception théorique de la logistique commerciale a gagné une forme solide au début des années 60 du vingtième siècle aux États-Unis. La littérature de ce temps-là ne parle pas de la logistique mais de « *la rhochrematique* »<sup>2</sup>. Le mot rhochrematique viens de latin et consiste des deux mots différents : *rho*(le flux) et *chrema* (la chose). Ça peut être compris comme le flux des matériaux. Cette conception comprends tout le commerce comme le flux des différents ressources (informations, matériaux, main d'œuvre, investissements et argent).

---

<sup>2</sup> PERNICA, Petr. *Logistický management*. 1.vydání. Praha: Radix, spol. s.r.o., 1998. ISBN 80-86031-13-6, s.35



La pensée rhochrematique est encore aujourd'hui appliquée dans le domaine de management des stocks. La croissance du volume des produits fabriqués cause la nécessité de diminuer le volume total de certains éléments et en conséquence cela signifie une augmentation des frais de manipulation individuels. Si nous observons le processus de la fabrication des biens différents nous pouvons constater que si nous augmentons le nombre des produits fabriqués d'un aux trois produits nous devons augmenter le stock de 60%. Si la vente totale augmente de 50% il faut doubler le stock. Mais en même temps 10-20% du stock représente 80-90% des ventes. Il est bien évident que la concurrence peut fabriquer le même produit. La position d'une entreprise sur le marché dépend aussi des services que l'entreprise offre et une livraison rapide peut créer un avantage de concurrence.

#### **1.1.4 Le définition de la logistique**

La première définition de la logistique est née en 1964 aux États-Unis à NC PDM (National Council of Physical Distribution Management). Et cette définition dit que la logistique est le processus de planification, réalisation et de contrôle de stockage et de flux effectif des matériaux, des ressources, des biens et des informations de la location d'origine vers la location de la consommation. Ces activités peuvent mais ne doivent pas comprendre les services aux clients, l'anticipation de la demande, la distribution d'informations, le contrôle de stock, la manipulation avec des matériaux, l'emballage des biens, la manipulation avec le rendu, le transport, le stockage et les ventes.

Depuis la formulation de cette définition de nombreuses définitions de la logistique plus ou moins similaires sont apparues.

## **1.2 L'image de la logistique contemporaine**

Le flux des produits du producteur vers le consommateur est réalisé de façons différentes qui reflètent le partage de travail entre la production et la vente mais aussi à l'intérieur de vente, ça veut dire entre le commerce de gros et le commerce de détail. Le processus de déplacement des biens ne consiste pas seulement en dépassement de la distance entre le lieu de la fabrication et le lieu de la vente. Il s'agit aussi des opérations de stockage, de manipulation et de vente et de transmission des informations. Le caractère de la logistique est déterminé surtout par le nombre des éléments intermédiaires.

Le caractère de la logistique est donné par de différents éléments qui sont différents dans chaque branche. Voici des aspects les plus importants. Au premier lieu il s'agit de la dislocation de la production. Par exemple la production locale et régionale sont capables de livrer des biens directement vers des marchands de détail mais la production d'outre-mer nécessite un ou deux intermédiaires. Un rôle important est joué aussi par la spécialisation et le volume de la production. Nous pouvons constater que de petites entreprises avec un volume de production moins importante peuvent livrer des biens plus facilement et directement vers des marchands de détail. Au contraire une grande entreprise qui fabrique des quantités grosses doit livrer de façon indirecte pour pouvoir transformer le assortiment selon des besoins individuels des clients. La grandeur de la livraison est aussi un aspect important.

Il y a un schéma des traces possibles pour livrer des produits de la fabrique d'origine vers le consommateur final.

### Le tableau 2<sup>3</sup>

<u>FABRICATION</u>	----->	<u>CLIENT</u>
<u>FABRICATION</u>	-----> M. DE DÉTAIL ----->	<u>CLIENT</u>
<u>FABRICATION</u>	-----> M. DE GROS-----> M. DE DÉTAIL ----->	<u>CLIENT</u>
<u>FABRICATION</u>	----> M. DE GROS----> M. DE GROS----> M. DE DÉTAIL ----->	<u>CLIENT</u>
<u>FABRICATION</u>	-----> M.DE GROS----->	<u>CLIENT</u>
<u>FABRICATION</u>	-----> MAGASIN À CORRESPONDANCE----->	<u>CLIENT</u>

La variante numéro un signifie la vente directe du producteur vers le client. La variante deux comprends les livraisons directes du producteur vers le marchand de détail qui vend des biens aux clients. La troisième variante est la plus populaire en cas de la majorité des biens de consommation. La variante numéro quatre exploite le même principe que la variante précédente. Il y a une seule différence, nous utilisons plus des marchands de gros comme des éléments intermédiaires. La cinquième variante représente un schéma spécifique utilisé surtout en cas de vente des carburants et des matériaux de construction. Et la dernière variante signifie la vente par correspondance.

Si nous parlons de ces intermédiaires il faut s'imaginer nombre des activités de quels ces intermédiaires sont responsables. Il s'agit du travail administrative, des activités d'exploitation et du travail avec des informations. Nous pouvons appeler tout cela des sous-systèmes logistiques. La succession de ces sous-systèmes logistiques. Pour l'optimalisation de ce processus il faut savoir

---

<sup>3</sup> PRAŽSKÁ, Lenka, JINDRA, Jiří a kolektiv. *Obchodní podnikání*. 1.vydání. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-48-4

que le plus important est la fin de cette chaîne. Des éléments au cours de la chaîne ont une importance moins grave.

### **1.2.1 La logistique comme un système**

Nous pouvons distinguer trois images particulières de la logistique. Au premier lieu il s'agit du système de matériaux qui comporte tous les processus de transformation, de déplacement et de stockage qui commencent par l'achat des matériaux de production et finissent par la vente des biens au client. Ensuite nous pouvons comprendre la logistique comme un système de gestion dont l'objectif de base est la planification, la prise des décisions, l'organisation et le contrôle de tout le flux de matériaux. La troisième image de la logistique signifie le système d'information qui rattrape des informations, qui les traite, dépose, transmet et fournit. Il s'agit surtout de l'élaboration du bon de commande et informations sur le stock actuel etc. Nous pouvons aussi constater que le système d'information fonctionne comme un intermédiaire entre les systèmes de matériaux et de gestion.

### **1.2.2 Les chaînes logistiques**

La chaîne logistique est un élément d'importance immesurable dans le domaine du transport de n'importe quel article. Il s'agit d'une connexion dynamique de marché de consommation, marché des matières premières et marché des composants, qui vient avec la demande du consommateur final. L'aspect matériel d'une chaîne logistique réside dans la capacité de conserver et déplacer le produit qui va satisfaire le besoin particulier du client. De l'autre côté, il y a un aspect immatériel qui est fondé sur la conservation et le déplacement des informations nécessaires pour le fonctionnement de la chaîne et de déplacement de l'argent. Des processus à l'intérieur de la chaîne possèdent un caractère de

créateurs de la valeur ajoutée. Il y a un point de vue ancien qui dit que seulement des processus directement liés à la fabrication d'un produit sont des créateurs de la valeur ajoutée. Mais aujourd'hui nous pouvons nous confronter à cette opinion en disant que chaque seul processus raisonné qui fait partie du voyage d'un produit vers le client est le créateur de la valeur ajoutée de ce produit. Nous pouvons distinguer deux groupes principaux des processus qui font partie de la chaîne logistique. Il s'agit des éléments passifs et des éléments actifs.

### **1.2.3 Les éléments passifs**

Nous pouvons dire qu'il s'agit des choses qui passent par la chaîne logistique. Par exemple nous pouvons nommer des matières premières, des matériaux de base et assistants, des pièces, des produits finis et finis. Les éléments passifs gagnent la forme des pièces manipulées, déplacées et stockées. Le but de ces activités est de surmonter l'espace et le temps. Ces opérations ont un caractère strictement non-technologique, elles ne changent ni la quantité et ni l'essence. Les emballages, le rebut et les informations sont considérés aussi comme des éléments passifs.

### **1.2.4 Les éléments actifs**

Les éléments actifs sont tous les moyens qui permettent la circulation des éléments passifs. Leur but est la réalisation des fonctions logistiques. Cela signifie de mener des opérations non-technologiques avec des éléments passifs. Il s'agit des opérations suivantes: l'emballage, la création et le désassemblage des unités de manipulation et de déplacement, le chargement, le transbordement, le déchargement, l'emmagasinage, la sortie de l'entrepôt, la

ramification, la consolidation, la complétion, le contrôle, la surveillance, l'identification etc.

### **1.2.5 L'objectif de la logistique**

La logistique représente une partie importante de la philosophie d'entrepreneur de chaque compagnie. Le but des activités logistiques n'est pas limité seulement par l'effectivité du flux des matériaux ou par la dimension des frais. La satisfaction du client (un élément suivant dans la chaîne) est aussi un aspect important. Nous pouvons dire que l'objectif général de la logistique est de satisfaire des besoins et des désirs du client en diminuant des frais et en déplaçant des biens de façon effective. Cet objectif de base peut être partagé dans les deux subjectifs. Au premier lieu il s'agit de l'objectif de performance. Cela veut dire que nous voulons fournir des services de qualité supérieure. Ensuite il y a l'objectif économique qui signifie de diminuer des frais au minimum et de maximaliser le profit.

### **1.2.6 Les fonctions logistiques**

Les processus qui se déroulent à l'intérieur des parties des chaînes logistiques peuvent être considérés comme des transformations des ordres des certains produits aux leurs livraisons. L'emballage, la création des unités de manipulation et de transport, le chargement, le déchargement, le stockage, le complétion, la consolidation, le contrôle et la facturation sont considérés comme les fonctions logistiques.

Nous pouvons structurer les fonctions logistiques dans 4 groupes principales. Au premier lieu nous parlons des fonctions stratégiques. Il s'agit de la

fonction de base dont l'essentiel signifie la prise des décisions sur des ressources, des règles et des procédés à long terme.

Ensuite il y a une fonction de disposition. Cette fonction représente la prise des décisions à court terme sur la façon de la satisfaction des besoins à l'intérieur des limites imposées par des décisions stratégiques.

Pour continuer nous devons mentionner la fonction administrative qui représente les processus d'information et de documentation.

La quatrième fonction est la fonction opérative qui correspond avec la réalisation des aspects matériels des chaînes logistiques.

### **1.2.7 Les fonctions logistiques aux établissements de production**

En cadre des établissements de production nous pouvons diviser des fonctions aussi dans les quatre groupes principales mentionnés dans les paragraphes précédents.

Le niveau stratégique comble l'institution des conditions d'achat, de vente et de douane, des formes de livraison et d'emballage pour l'approvisionnement et pour la distribution, des procédés d'expédition des ordres, des routes de transport, des moyens de transport et de façon de manipulation et de stockage des moyens de transport.

Le niveau de disposition signifie les dispositions pour la manutention et pour le transport externe, pour la manipulation et le stockage.

La sphère administrative représente la création et la surveillance des ordres pour l'achat et pour l'expédition, l'administration des documents de douane en cadre de l'import, le complétion des livraisons externes et internes, l'entrée des données dans le système d'information de l'entreprise,

l'administration des ordres de transport internes, des ordres d'expédition et des instructions pour le livreur.

Ensuite la sphère opérative consiste en réalisation de transport des matières premières et des pièces, de leur stockage et déplacement vers la fabrication, de transport et du stockage des produits finis.

### **1.2.8 Les opérations logistiques**

En cadre des flux de matériaux nous pouvons distinguer un nombre des opérations logistiques.

Pour commencer nous pouvons mentionner des opérations de complétion. Il s'agit des opérations non-technologiques de transformation de l'assortiment qui est fournit par la production en assortiment qui est demandé par le client.

L'autre type des opérations logistiques est la manipulation technologique. Il s'agit des opérations non-technologiques réalisés sur le matériel à un lieu de travail. La sphère de fabrication comporte des travaux connectés directement aux opérations technologiques, le contrôle et l'emballage et la création des unités de manipulation dérivés. En cadre des dépôts de circulation il s'agit surtout des travaux en rapport avec des opérations de complétion. Cela entoure le contrôle, la création ou la décomposition des unités de manipulation dérivées, l'emballage et le déballage des biens dans la phase pré vénale et dans la phase de vente.

La manipulation entre des opérations différentes représente les opérations non-technologiques de déplacement de matériel. Cela concerne le déplacement entre les lieux de travail technologiques, les lieux de contrôle, de stockage, d'emballage et de création des unités de manipulation. Une partie



représente des opérations entre les lieux de complétion, les lieux de préparation pré vénale et les lieux de vente à l'intérieur des dépôts de circulation.

### **1.2.9 La logistique comme une discipline scientifique**

Jusqu'à présent nous avons parlé de la logistique comme d'un système des chaînes où l'effet final signifie la satisfaction de la demande des marchandises matérielles. Mais la logistique ne doit pas être limitée par cette caractéristique, elle peut être caractérisée par l'offre des services de nature différente également. Si nous parlons des services différents liés à la logistique il faut bien sûr mentionner le transport public et tous les services associés à partir de la réservation des places, l'offre des services spécifiques pendant le transport et la réassurance de logement. Dans le cadre de transport publique, des principes logistiques peuvent être utilisés pour plusieurs activités. Il s'agit du management de la circulation dans des aires immenses (usines etc.), du trafic des personnes voyageant au travail, de l'optimisation du système de transport d'un territoire comme sont des centres des villes grandes ou des zones de récréation. L'effet final (la satisfaction d'un client) peut être remplacé par n'importe quoi. Par exemple nous pouvons définir notre objectif comme la prudence de la population et utiliser des principes logistiques pour enchaînement des activités qui conduisent vers cet objectif. Il est bien évident que l'approche logistique est applicable pour la résolution d'un spectre large des problèmes. Alors il faut que nous comprenions la logistique comme un élément général. Si nous généralisons cette notion comme ça nous pouvons nous identifier avec la définition suivante.

*« La logistique est une discipline, qui s'occupe de l'optimisation entier, la coordination et la synchronisation de tous les activités en cadre des systèmes*

*autogérés, dont enchaînement est nécessaire pour les accèsions d'un effet final. »*

4

### **1.2.10 Les méthodes appliquées dans la logistique moderne**

Des méthodes et des procédés représentent un élément nécessaire pour la mise en valeur de chaque discipline scientifique. La logistique a relativement beaucoup d'aspects communs avec des disciplines scientifiques traditionnelles. Et nous pouvons en déduire l'application des différentes méthodes et procédés essentiels en cadre de la programmation, de la planification et de la gestion des systèmes. En général nous ne pouvons pas parler des méthodes purement logistiques. Il s'agit surtout de l'application des méthodes et procédés qui sont déjà connus dans des domaines scientifiques différentes. Le tableau suivant nous montre des méthodes utilisées dans des domaines différentes de l'examinassions des processus logistiques.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> JINDRA, Jiří. *Obchodní logistika*. skriptum. VŠE, Praha 1992, s.55

<sup>5</sup> PRAŽSKÁ, Lenka, JINDRA, Jiří a kolektiv. *Obchodní podnikání*. 1.vydání. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-48-4, s.617

**Le tableau 3<sup>6</sup>**

Le domaine	Les méthodes utilisées
L'Analyse des processus	La statistique de mathématique, La stochastique, L'analyse des attroupements, La théorie des échecs
La Modélisation des processus	La théorie des diagrammes, La théorie de service massive, La théorie de fiabilité, La technique de simulation
L'Optimisation des processus	Les méthodes d'analyse opérationnelle, Le théorie de décision, La théorie des jeux
La Gestion des processus	La théorie d'organisation, La théorie de régulation
L'Évaluation des processus	L'analyse de valeur, L'analyse d'utilité et des frais

---

<sup>6</sup> PRAŽSKÁ, Lenka, JINDRA, Jiří a kolektiv. *Obchodní podnikání*. 1.vydání. Praha : Management Press, 1997. ISBN 80-85943-48-4, s.616

Nous pouvons constater que l'application pratique nécessite l'utilisation des deux méthodes de base. Il s'agit de la calculation des conséquences de chaque décision et de la modélisation et simulation des processus différents qui suivent le processus de calcul.

### **La logistique « Just in time »**

La logistique « Just in time »<sup>7</sup> est une méthode qui est fondée sur un système japonais appelé « Kanban » qui est représenté par trois principes essentiels. Il s'agit des systèmes de fabrication flexibles, de la planification de fourniture des matériaux et de l'intégration de la fabrication et du transport. L'essence de cette méthode est l'effort d'éliminer la création des stocks énormes et la remplacer par le système des livraisons des matériaux qui reflète des besoins actuels. Ce système est applicable surtout au processus de fabrication, où nous pouvons relativement précisément calculer la nécessité des parts différentes dans l'horaire du temps.

La méthode « Just in time » est utilisée aux États-Unis et en Europe de l'Ouest depuis des années quatre-vingt. Cette méthode est aujourd'hui diffusée partout dans le monde moderne. Elle a apporté un élément de rationalisation des processus de fabrication de n'importe quoi. Mais pour que l'établissement de ce système soit possible nous devons faire des changements en cadre de la gestion de fabrication. Nous devons préciser tout le programme et y compris un niveau de transport élevé. L'exactitude des livraisons est devenue plus importante que sa vitesse.

---

<sup>7</sup> PRAŽSKÁ, Lenka, JINDRA, Jiří a kolektiv. *Obchodní podnikání*. 1.vydání. Praha : Management Press, 1997. ISBN 80-85943-48-4, s.617

## **La méthode ABC**

La méthode ABC est fondée sur l' idée que consacrer la même quantité de notre attention à tous les types de marchandises est inefficace. Le principe de cette méthode est la classification des éléments dans des trois groupes selon la fréquence d'apparition. Le groupe A représente des éléments avec une fréquence d'apparition élevée mais avec un nombre de types faible. Le groupe B est caractéristique par balance entre la fréquence d'apparition et le nombre de types de la marchandise. Le groupe C comble des éléments dont la fréquence d'apparition est faible mais le nombre de types de la marchandise est élevé.

La séparation des éléments selon cette méthode nous permet de faire des décisions sur la fréquence idéale de livraison des certains types de marchandise, la vitesse de la réaction à l'ordre, la quantité de marchandise minimale, le type du système de stockage, le type de l'emballage et le système des moyens d'information.

## **La rentabilité directe de produit**

Il s'agit de la méthode spécifique de la logistique commerciale créée aux années soixante. Aux années quatre-vingt cette méthode est devenue très populaire et appliquée de façon fréquente surtout dans des supermarchés. L'apport principal de cette méthode est l'accélération de la circulation des biens, la diminution des stocks, la diminution des frais de vente, mais en même temps la stimulation de vente et de revenu.

La base de la méthode de rentabilité directe de produit est l'observation du flux des biens jusqu'à son arrivée chez le client final. Le passage de la marchandise est fragmenté aux segments uniques selon un schéma. Nous mesurons le temps que la marchandise réside dans des segments différents et après nous pouvons déterminer le prix de cette résidence et de la manipulation

avec la marchandise. Nous observons surtout des frais liés à cette résidence. Le but de tout cela est de savoir quelle mesure de frais est nécessaire pour la vente d'un type de marchandise.

### **1.3 Le rôle de la logistique au processus de globalisation<sup>8</sup>**

L'un des phénomènes d'aujourd'hui est une globalisation des marchés très rapide. Mais nous ne pouvons pas parler seulement des marques célèbres comme Coca-Cola ou Marlboro par exemple. Le boom globale est perceptible aussi dans le cadre des marchés des technologies d'information, des voitures ou d'électronique de consommation. Des compagnies qui ont réussi à créer des marques connues par tout le monde doivent maintenant pointer leur attention à la gestion de leurs entreprises à l'échelle globale. Cela signifie que le fabricant d'électronique doit par exemple acheter le matériel dans un pays, fabriquer des composants dans un autre pays et faire la complétion finale dans un troisième pays. Le management effectif de ces réseaux complexes représente une condition primaire pour l'efficacité de chaque type d'exploitation à l'échelle globale.

Certaines entreprises de plus en plus achètent des matériaux et produisent des biens aux pays d'outre-mer. La cause de cette tendance est la diminution maximale des frais liés au processus de fabrication. La délocalisation des centres de production vers des pays différents apporte des possibilités d'engager la main-d'œuvre moins chère, de payer des taxes moins élevées, d'acheter des matériaux aux prix relativement faibles ou d'obtenir des subventions de l'État. De plus, ces compagnies peuvent rationaliser le processus de production en abandonnant le marché national et par l'orientation au marché global et

---

<sup>8</sup> CHRISTOPHER, Martin. *Logistika v marketingu*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-007-4, s.126

bénéficier de possibilité de produire des biens en grand volume. L'effectivité de cet effort nécessite une gestion de la logistique globale de niveau haut.

La globalisation de l'exploitation a une tendance strictement croissante. Les compagnies doivent manager des réseaux des flux de matériel, des biens et d'information plus compliqués que des compagnies strictement nationales. La logistique devient un instrument de base dans le cadre de la gestion des flux entre le fournisseur, le fabricant, le distributeur et le client.

Le but d'une entreprise globale est clair. Il s'agit d'un effort de stimuler la croissance de l'entreprise en stimulant la croissance de tout le marché et en même temps de diminuer des frais par l'économisation de la production par la fabrication en grand volume. Mais cette transition à l'exploitation à mesure globale peut être dangereuse pour une compagnie. Au premier lieu nous devons constater que le marché global n'est pas homogène et les revendications sur la forme des produits se singularisent dans des pays différents. Le deuxième aspect dangereux est le fait que si nous ne sommes pas capables d'assurer un niveau de coordination haute, des frais liés à la gestion des chaînes logistiques globales peuvent devenir trop élevés.

Tous les deux problèmes sont interconnectés. D'une côté nous essayons de créer une offre pour des marchés locaux très hétérogènes et maintenir un avantage de la production globale standardisée. De l'autre côté nous nous efforçons de créer un management effectif des liaisons entre des éléments uniques de la chaîne d'approvisionnement globale.

### **1.3.1 Une stratégie logistique globale**

La création d'une stratégie logistique globale apporte un certain nombre des problèmes potentiels. Au premier lieu il y a la question de la mesure de la centralisation de gestion et de l'autonomie des filiales locales. Beaucoup de sociétés passent le pouvoir de décision vers des filiales locales. Mais cela rend l'optimisation des chaînes logistiques impossible. De l'autre côté l'autonomie locale permet une liaison étroite avec le client.

Ensuite nous devons nous poser la question, dans quelle mesure nous pouvons bénéficier de la coordination globale des processus et si cet effort est compatible avec le processus de décision des filiales locales dans le cadre d'approvisionnement, de production et de distribution. Relativement beaucoup d'entreprises globales créent des centres de recherche et de développement où des idées, des technologies et des ressources sont concentrées. Mais ces centres sont séparés des marchés finals. Cela peut avoir un impact négatif à l'environnement des marchés différenciés.

La résolution de ces deux problèmes peut apporter la réponse à la question, comment bénéficier de la production globale standardisée de grand volume et en même temps satisfaire la demande hétérogène des marchés locaux.

### **1.3.2 La centralisation ou l'autonomie locale**

La plupart des top-managers d'aujourd'hui présentent l'opinion que l'organisation globale nécessite une gestion et un contrôle centralisés. Les avantages de ce type de management sont incontestables. Mais cette approche manque de contact étroit avec le client. L'entreprise suédoise ABB, un acteur économique global important, présente le slogan qui décrit la façon de gestion



optimale: « *Penser globalement, agir localement.* »<sup>9</sup>. La compagnie ABB suit cette théorie par la structure d'organisation. La compagnie est dirigée par un groupe de 12 managers qui sont responsables de la planification stratégique. Chacun d'eux fonctionne comme la tête d'un segment de l'entreprise. Il s'agit des centrales électriques, de la transmission d'énergie, de la distribution d'énergie, du transport, de l'industrie, de la protection de l'environnement, des services financiers et des autres activités. Les managers décident de la localisation des filiales uniques à travers le monde. Le but principal de cette équipe des managers est de rassembler des données de tous les 5000 centres de profit de la compagnie et de les utiliser pour la gestion des ressources. Les filiales sont dirigées par le management local dans le cadre du système centralisée. Donc les décisions quelle filiale fabrique quoi sont déterminées de façon centralisée.

Nous pouvons constater que la nécessité de l'interconnexion de la gestion centralisée avec la réalisation locale est évidente. Beaucoup d'organisations ont passé de la planification centralisée vers la centralisation de production et de distribution. L'idée des usines spécialisées est devenue très populaire surtout en Europe grâce au passage vers le marché unifié. Les usines spécialisées se focalisent à la production d'un assortiment des produits limité avec le même procédé de fabrication et la même technologie.

La conséquence inévitable de cette approche est le système de transport et de distribution compliqué. Auparavant une usine produisait des biens pour un marché, aujourd'hui une usine produit des biens pour un nombre de marchés. Cette situation cause un prolongement du délai de livraison et la réaction inflexible à la demande locale.

---

<sup>9</sup> CHRISTOPHER, Martin. *Logistika v marketingu*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-007-4, s.129

En réalité beaucoup d'entreprises modernes ont trouvé qu'il est possible de diriger des processus logistiques de façon centralisée et de satisfaire des besoins locaux avec des frais faibles également. Le facteur de succès principal est le partage des informations entre des usines, des magasins et des fournisseurs.

## **2 L'outsourcing des ressources humaines**

Chaque organisation est un ensemble des processus et des activités. Une entreprise peut les réaliser en utilisant des ressources internes ou externes. L'utilisation des ressources externes s'appelle outsourcing. En réalité l'entreprise transmet une ou plusieurs activités à une organisation externe et devient le client de cette organisation. Le fournisseur de ces activités peut être une compagnie à l'intérieur du pays ou à l'étranger, dans ce cas nous pouvons parler de l'outsourcing international. L'objet de l'outsourcing peut être presque n'importe quelle activité. Un outsourcing à succès nécessite l'évaluation, la comparaison et la considération d'un impact futur sur la compagnie.

### **2.1 L'outsourcing fondé sur des ressources**

Ce concept théorique est fondé sur l'idée que des ressources disponibles sont distribuées parmi des entreprises de façon hétérogène et essaye de trouver un avantage concurrentiel des compagnies qui possèdent ces ressources. Nous pouvons constater que des entreprises dans le cadre d'une branche disposent des chaînes créatrices de valeurs différentes, qui sont fondées sur des ressources spécifiques et sur des capacités des compagnies différentes.

Chaque entreprise doit décider quelles activités seront réalisées de façon interne et quelles seront l'objet de l'outsourcing. Si nous considérons la rareté des ressources et l'importance essentielle de la régulation du cycle de

production, nous devons constater que la majorité des compagnies ne peut pas se permettre la réalisation de tous les activités et processus nécessaires pour le fonctionnement effectif d'une entreprise. L'objectif essentiel du management de chaque société est d'identifier des processus clés pour l'acquisition d'un avantage concurrentielle et de les réaliser en utilisant des ressources internes.

## **2.2 L'outsourcing fondé sur la théorie des frais de transaction**

L'utilisation de l'outsourcing conduit la compagnie à la réduction des frais de production, mais en même temps cause l'augmentation des frais de transaction qui sont liés à la négociation, le contrôle et la gestion de la relation d'outsourcing. Le déplacement vers des niveaux d'outsourcing hauts dans des domaines différents peut être conquis grâce au déclin continu des frais de transaction.

## **2.3 L'outsourcing du point de vue institutionnel**

La théorie institutionnelle est fondée sur la base non-économique qui s'intéresse surtout à l'élément humain. Cette théorie dit que les entreprises co-existent sur un territoire limité. Et dans le cadre de ce territoire les entreprises deviennent homogènes en sens de leur structure, des processus de travail et de la stratégie.

## **2.4 L'outsourcing fondé sur la théorie de dépendance sur des ressources**

Cette théorie est fondé sur l'idée que l'environnement qui entoure la compagnie est si important que la compagnie même. Des entreprises différentes acceptent des décisions stratégiques qui conduisent à l'acquisition d'un accès aux

ressources clés pour stabiliser les relations avec l'environnement externe et garantir leur existence.

La théorie de dépendance compte avec la possibilité que l'entreprise est capable de produire ou de gagner tous les ressources nécessaires pour le fonctionnement.

## 2.5 Les processus convenables pour l'outsourcing

La prospérité d'une entreprise dépend de nombreux facteurs internes et externes. Les ressources représentent un des facteurs les plus importants. L'accessibilité de ces ressources n'est pas un aspect négligeable mais leur interpénétration et utilisation effective sont importantes encore plus. Le management d'une organisation doit analyser la situation régulièrement et connaître la quantité de ces ressources, la qualité, l'utilisation et la nécessité de leur complètement. Ensuite les managers doivent décider dans quelle mesure la compagnie utilisera les ressources internes et dans quelle mesure les ressources externes.

Le trend actuel dicte l'utilisation des méthodes de gestion qui sont orientées à la flexibilité maximale de l'organisation et à la minimalisation du gaspillage du temps et des ressources. Cet approche est appelé « *The Lean Management* ». <sup>10</sup> Le nom de cette méthode peut être traduit comme le management d'une organisation mince. L'organisation se débarrasse des activités qui n'apportent aucune valeur ajoutée et alourdissent la compagnie. L'outsourcing représente une partie inséparable de cette méthode et conduit la compagnie à la régulation des frais.

---

<sup>10</sup> DVOŘÁČEK, Jiří, TYLL, Ladislav. *Ooutsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vydání. Praha : C.H. Beck., 2010. ISBN 978-80-7400-010-2, str. 15

## **2.6 Les raisons pour accepter l'outsourcing**

Nous pouvons distinguer deux raisons principales pour s'approcher à l'outsourcing. Il s'agit des raisons économiques, qui se concentrent à l'épargne des charges et des raisons stratégiques, qui se concentrent au développement durable lié à l'utilisation des ressources externes. Les spécialistes analytiques ne présentent pas une opinion unitaire. Certains assurent que la limitation des frais est la meilleure raison pour effectuer l'outsourcing mais un autre groupe des autorités soutient l'idée que la préférence de l'aspect économique avant de l'aspect stratégique est absurde.

## **2.7 L'offshoring**

La notion d'offshoring est étroitement lié à l'outsourcing. Le mot offshoring signifie „ hors de côté “. L'offshoring d'une activité signifie qu'elle est déplacée vers une entreprise à l'étranger. Nous pouvons constater qu'il s'agit de l'outsourcing international ou les entreprises qui coopèrent sont assez distantes l'une de l'autre. Un point de vue nous permet de considérer le processus d'offshoring comme un investissement international direct parce que les deux entreprises à la relation d'offshoring sont entrelacées de façon matérielle. Le Fond Monétaire International présente l'idée que l'entreprise qui est en rôle de client doit posséder au moins vingt-cinq pour-cent de la compagnie étrangère qui réalise une partie des activités de l'entreprise client.

## **II. L'analyse du fonctionnement des entreprises Schneider National et EXL service**

### **3 La société Schneider National**

La société Schneider National a son siège aux États-Unis. Il s'agit d'un transporteur dont la part du marché est très importante. Certains experts considèrent que La société Schneider National est le numéro 1 parmi les transporteurs mondiaux. Elle fournit des services de management de transportation, de management de la chaîne d'approvisionnement, de stockage et des services logistiques internationaux. Cette entreprise existe depuis la première moitié du XXème siècle et aujourd'hui elle est caractéristique par une forte présence globale avec des locations stratégiques à travers le monde avec des offices aux États-Unis, au Canada, en Chine ou au Mexique. Schneider National est caractéristique par un portefeuille assez vaste. De plus, elle manage plus que \$1.9B à la transportation et possède des contractes avec plus de 11 000 fournisseurs des services de la transportation.

### 3.1 La société Schneider National aux nombres

Le total des tracteurs routiers	12,300
Tracteurs en possession de S.	10,100
Remorques	33,300
IM conteneurs	12,000
Le total des associés au monde	18,185
Conducteurs associés	12,780
Conducteurs de l'entreprise	10,782
Transporteurs contractants indépendants	1,998
Relations transitaires (brokerage)	11,000
Centres d'opération	22,000
Établissements au monde	210,000
Revenu annuel	\$3.700 B
Continents infectés	3,000
Management de transportation. De la 3ème partie	\$1.900 B
Management de transportation. De la 3ème partie	\$210 million

## **3.2 L'Histoire de Schneider National**

La Société Schneider National est depuis son début dans la possession familiale. Il s'agissait d'une entreprise peu importante jusqu'à 1980 quand l'industrie de transportation a accepté sa dérégulation. Cette époque a signifié une faillite pour de nombreuses petites entreprises. Mais Schneider National a réussi en se situant au front en utilisant de nouvelles technologies de communication. Des camions de Schneider National roulent à travers des États-Unis, Canada, Mexique et Europe. Elle réalise aussi ce qu'on appelle « the logistics business », qui aide aux autres entreprises de transporter et de distribuer des biens de façon effectif. Schneider National représente une puissance dans le domaine de la technologie de logistique. Elle utilise la connexion satellitaire et l'internet pour contrôler des aspects des activités commerciales. Cela comprend par exemple la quantité du repos des conducteurs, qui est obligatoire et imposé par la loi, ou le temps nécessaire pour le chargement et déchargement chez le client. Cela permet d'opérer avec une efficacité maximale.

### **3.2.1 La modification après la dérégulation en 1980**

Jusqu'à 1980 on dit que l'homme de loi est une position la plus importante dans une entreprise de transportation. Ce business était régulé par un réseau national et fédéral des lois qui déterminaient des bêtises du camionnage. Par exemple Schneider National possédait une licence pour transporter des produits de cellulose, mais pas des produits de papier, donc des juristes de cette société ont négocié de longues années pour réclassifier des langes à usage unique comme le produit de cellulose pour qu'ils les puissent transporter légalement. Depuis 1978 jusqu'à 1981 l'entreprise proclamait son siège principal à l'établissement en Illinois. Cela a permis de se dégager des taxes de licence assez



élevées de L'État de Wisconsin. Le résultat était une accusation de L'État de Wisconsin qui a demandé \$3.8 million à taxes de licence en 1982. Mais ce procès a été décidé en faveur de Schneider National.

Depuis la dérégulation, des transporteurs peuvent « se battre » légalement et directement pour gagner des clients. Il y a un nouveau aspect de ce business qui est appelé « just-in-time delivery ». Cela signifie que des fabriques commandent des matières premières selon le besoin actuel et expédient des produits finis vers des marchands de détail au lieu de la création des stocks énormes. Cette modification a diminué des coûts liés avec des inventaires énormes mais elle a aussi créé une pression sur des transporteurs.

Le besoin du changement immédiat est devenu plus important. La nécessité de l'adaptation à un climat de business nouveau était grave. Il y avait deux changements principaux. Il s'agissait des modifications dans les domaines des relations des employés et de l'utilisation des technologies nouveaux. Depuis 1980 les chauffeurs obtiennent des bonus dont la mesure est basée sur leur performance. La dérégulation a permis d'employer les chauffeurs qui n'étaient pas adhérents au syndicat. En 1979 tous les 1500 chauffeurs de Schneider National étaient les membres de Teamsters syndicat mais en 1990 il n'y avait que 500 chauffeurs dans ce syndicat du total de 10 000 chauffeurs de Schneider National. Cela a permis à la société d'imposer sa propre politique d'employés et de gagner la flexibilité nécessaire pour l'adaptation aux demandes élevées des clients.

La Société Schneider National était l'un des pionniers de la technologie de satellite au camionnage. Traditionnellement des chauffeurs à la route devraient trouver un téléphone et appeler le dispatcher de compagnie pour le « check-in » périodique. Cela était très inconfortable et ineffective pour les chauffeurs. L'appareil était souvent occupé ou le dispatcher n'était pas capable de l'accepter. Ce système était la source de la frustration des chauffeurs. Donc La Société Schneider National a fait un investissement immense dans la technologie

de satellite en 1988 pour gagner une nouvelle façon, meilleure et plus effective, de communication avec des chauffeurs. La compagnie a dépensé \$50 millions initialement et a installé un équipement de satellite et une console de communication dans chaque camion. Chaque voiture était connectée avec le centre d'opération principal. Un software spécialisé actualisait des informations de business importantes de façon continue et permanente. Il s'agissait des informations sur la position actuel du camion, la quantité du repos du chauffeur, l'utilisation du carburant ou le temps nécessaire pour le chargement. Ce système a facilité et effectué tout le business et permis de fournir des services de qualité supérieure aux clients.

En 1980 le marché du transport était caractéristique par une compétition très intensive et des prix bas. Mais Schneider National arrivait à croître de 20 pour-cent par an. Le revenu en 1981 était \$200 millions, mais en 1992 il a excédé \$1 billion. Grâce au fait que Schneider National était dans la propriété privée, la compagnie bénéficiait de réinvestissement libre et à long terme. Il s'agissait surtout des investissements dans des technologies.

### **3.2.2 L'expansion en 1990**

La croissance rapide de La Société Schneider National a montré la nécessité d'une expansion de ses établissements pour l'accommodation des nombreux chauffeurs. Un grand établissement est apparu en Memphis. Il y avait un centre de service pour les chauffeurs, un centre d'opération et un centre de maintenance. Le centre de service pour les chauffeurs était un lieu où ils pouvaient se reposer ou prendre la douche par exemple quand leur voiture était révisée. En 1980 le plan comprenait l'accommodation de 600 chauffeurs mais en 1990 il y avait presque 1000 chauffeurs. Le prix de cette expansion était \$6 millions. Le développement de ce nouveau centre était lié à l'utilisation des technologies modernes. Par exemple le système a contrôlé la quantité du carburant

consommé par un mile. Cela permettait de remarquer des tracteurs en panne et de prévenir des pertes du carburant. Les investissements dans les technologies étaient assez chères mais ils économisent le fonctionnement de la compagnie à long terme et permettent un contrôle effective de tout le business.

La Société Schneider National a commencé à investir aussi dans l'équipement. Il s'agissait de l'achat des nouvelles remorques qui peuvent être utilisées sur la route et aussi sur le rail. Donc en 1991 la compagnie a devenu l'un des acteurs de « l'intermodal transporting industry ». La possibilité de combiner le trafic routier et le trafic ferroviaire a permis de trouver des lignes plus efficaces. En 1992 La Société Schneider National a signé des contrats de commerce avec plusieurs compagnies de chemin de fer. Cela a permis de pénétrer de nouveaux marchés importants à travers les États-Unis. Ensuite la compagnie a dépensé plus de \$600 millions en cours des années pour un nouveau type de la remorque convertible appelée « le roadrailer » qui peut être utilisée comme une remorque classique en combinaison avec un tracteur mais aussi comme un wagon de rail. « Le roadrailer » était une remorque modifiée qui peut utiliser des roues ferroviaires et se déplacer directement sur le chemin de fer. Cette modification a donné à la compagnie la flexibilité importante et appréciée.

Depuis 1990 la Société Schneider National était une compagnie caractéristique par une attitude innovatrice et une croissance économique énorme. Elle a battu nombreux de ses concurrents. En 1993 la compagnie a créé une branche subsidiaire appelée Schneider National Logistics dont le but était de vendre l'expertise de transport aux clients. De grandes manufactures désiraient de réduire leurs inventaires et de faciliter des opérations pour élargir le profit. La Société Y possédait „le know-how“ important. En résultat la compagnie a signé des contrats de commerce énormes avec des manufactures les plus grands aux États-Unis. Il s'agit par exemple de General Motors, Ford, PPG Industries ou Wal-Mart. En 1995 Schneider National possédait 140 contrats dont la dimension était de \$2 millions à \$200 millions. Il faut mentionner que 15 % du profit de la

société venait de sa filiale logistique et celle-ci était une partie de la compagnie avec une croissance la plus rapide et importante.

### **3.2.3 Le branchement à la fin des années 90**

Depuis la fin des années 90 Schneider National était la plus grande compagnie de camion nationale. Les ventes proches de \$3 billions. La compagnie a gagné un avantage compétitif aux années 80 d'investir dans des technologies de communication et dans l'équipement. La fin des années 90 apporte un nouvel aspect dans le commerce. Il s'agit de l'internet. Donc Schneider National s'est bien sur adaptée à cette nouvelle situation. En 1999 une nouvelle filiale est apparue. Celle-ci est appelée Schneider National Brokerage, qui était responsable des services basés sur le web. Schneider National Brokerage administrait une web-site appelée Schneider National Connexion qui annonçait des jobs de transport et permettait aux clients de trouver des cargaisons accessibles. Mais la compagnie a trouvé d'autres façons d'utilisation de l'internet. En 2000 Schneider National Logistics a formé une alliance avec une entreprise qui fournit des services de construction online appelée le « ContractorHub.com ». Cette site créait des liaisons entre des commerces en recherche des contracturés de construction et des contracturés en recherche des jobs. Schneider National a fournit le know-how de transport et des services associés et a gagné une exposition via ContractorHub.com.

En 2000 la filiale logistique a essuyée une croissance énorme et très rapide. Donc Schneider National a décidée de l'accéder au public. La compagnie désirait l'argent pour qu'elle puisse réaliser le développement technologique de La Société Schneider National Logistique et la pénétration des marchés internationaux. C'est la première occasion où Schneider National a accepté des investissements externes.

### **3.3 Les services logistiques**

#### **3.3.1 Le management de transportation**

Le monde de commerce d'aujourd'hui est caractéristique par des tendances de diminution maximale du budget que nous pouvons observer à travers le monde économique. Mais en même temps des clients cherchent à obtenir des services de qualité supérieure. Donc des entrepreneurs doivent faire de grandes choses avec des frais minimaux. Cette situation a créé un espace pour Le Management de transportation de Schneider. Cette entreprise dispose d'un spectre de possibilités très vaste.

#### **3.3.2 Le brokerage**

Le Management de transportation de Schneider fournit des services de bonne qualité et permet aux clients de déplacer n'importe quoi et n'importe quelle quantité de façon effective. La compagnie achète plus de \$200 millions en transportation chaque année, cela permet aux clients de disposer d'une base large des transporteurs. Le système utilisé par Schneider permet de trouver la meilleure solution en majorité des cas. La sécurité et la professionnalité sont des éléments de la routine. Chaque transporteur a passé un processus de qualification assez dure. Il y a 170 000 transporteurs aux États-Unis mais seulement 11 400 ont réalisé nos revendications.

### **3.3.3 Le management de l'outsourcing**

Le système permet d'obtenir un niveau supérieur de prédiction des frais liés à la transportation. Les services sont basés sur le portefeuille compréhensible des solutions qui inclure les services de Truckload, Intermodal, Réfrigérantes et « Less-than-Truckload » (LTL). Ce système est flexible en ajustant le plan qui convient aux besoins du budget du client et à ses réquisitions individuelles. Des clients obtiennent la couverture et la coordination nécessaire pour le lancement d'un produit nouveau, des variations saisonnières, des situations critiques ou des services complètement outsourcés, donc ils peuvent se concentrer seulement à leur propre commerce. Les avantages qui résultent de ces services sont les suivants: la simplification de facturation, l'élimination de l'incertitude de la négociation du chaque cargaison, la réduction des ressources administratives du client.

### **3.3.4 Le management des transporteurs**

Schneider n'est pas une entreprise qui utilise seulement ses propres camions et personnel, mais cette compagnie collabore avec des transporteurs indépendants sur la base d'un contrat de commerce. Le Management de Transportation de Schneider cherche seulement des transporteurs les meilleurs qui sont capables d'atteindre nos standards supérieurs de la sécurité et des services.

Des transporteurs indépendants peuvent faire leur enregistrement sur le web de Schneider pour gagner un accès illimité. L'enregistrement leur permet de voir des chargements disponibles et de choisir parmi eux. Le système est très simple et effectif.

Les jobs pour les transporteurs indépendants sont exposés sur le site de Schneider où ils peuvent choisir l'un qui leur convient le mieux et directement

négocier des conditions du contrat directement avec des responsables de service des clients. Mais si le transporteur ne veut pas utiliser le web, il peut contacter directement l'un des trois centres logistiques régionaux.

De plus, il y a un avantage important pour des transporteurs qui travaillent pour Schneider. Il s'agit de „Schneider Carrier Purchasing Program“. Cela permet aux transporteurs indépendants qui travaillent pour Schneider d'économiser leur commerce en diminuant des coûts des carburants, des pneus et de la maintenance en général. Ils peuvent bénéficier des prix bas des fournisseurs contractés. En général ils peuvent diminuer leurs coûts de 5 %.

### **3.3.5 La logistique de port**

Quand des personnes exécutives continuent à chercher des possibilités pour réduire les coûts et élargir l'efficacité du commerce, des compagnies développent continuellement le même système de prise des décisions. Pour synchroniser la chaîne d'approvisionnement international et domestique ils essayent de faire des décisions importantes plus tard au cours de cycle de vie d'un produit. Ils ont trouvé la réponse aux port-centrique solutions.

Cette décision a permis à Schneider Logistics d'établir un réseau des ports forts. Ces ports sont capables d'offrir des services complètes qui permettent d'organiser le chaîne d'approvisionnement de façon effective et de diminuer des coûts.

### 3.4 Schneider en Chine

La compagnie Schneider effectue ses activités même en Chine. La clé pour la pénétration de ce pays était la compréhension des marchés chinois et de leur infrastructure. Il y a 26 centres d'opération de Schneider en Chine. De plus, la compagnie a signé des contrats de commerce avec plus de 2 000 transporteurs indépendants en Chine. De nombreux entrepreneurs chinois mais aussi ceux étrangers bénéficient de ce réseau de transporteurs. Des services sont fournis avec la qualité si grande qu'aux États-Unis. Le schéma suivant nous montre des centres d'opération à travers la Chine.

Le schéma 1





## **4 La société EXL service**

La société EXL service est un fournisseur important des services de transformation et d'outsourcing pour plus de 1000 compagnies mondiales des différents domaines de l'industrie y compris l'assurance, des services bancaires et financiers etc. EXL service fournit surtout des services dans des domaines de l'analyse des décisions, le management des risques et des finances, le perfectionnement des processus d'opération et de re-engineering. EXL service transforme des organisations en sens de réduction des éléments inutiles et d'augmentation de flexibilité. En général, EXL service permet à ses clients de jouer un rôle important sur le marché.

La direction générale a son siège à New York city aux États-Unis. EXL service possède plus de 20 centres d'opération situés aux Philippines, États-Unis, République Tchèque, Roumanie, Malaisie et Bulgarie avec des offices de vente à New York, New Jersey et Londres.

### **4.1 L'Histoire**

La société EXL service a été créée en 1999 aux États-Unis par Vikram Talwar et Rohit Kapoor. En 2001 EXL service est acquise par la société Consec et fonctionne comme une filiale. En 2002 le management d'EXL service et la société Oak Hill Capital Partners ont acheté la compagnie de Consec qui est devenue la partie troisième et le client d'EXL service qui lui a commencé de fournir des services d'outsourcing. EXL service continuait des investissements stratégiques et reconnaissait une expansion mondiale. La compagnie était capable de fournir des solutions globales d'outsourcing à ses clients et devenait un joueur important sur le marché global.

En 2008 EXL service a établi son centre de livraison à Metro Manila aux Philippines. En 2009 EXL a pénétré le marché européen en prenant

possession des opérations Tchèques de Schneider Logistics, le fournisseur leader des services de transportation et de la logistique. L'année 2009 correspond aussi à l'établissement de centre de livraison à Cluj Napoca en Roumanie.

#### **4.1.1 EXL en 2006**

L'année 2006 signifie une croissance énorme des revenus de la compagnie. Il y a une croissance de 97 % (de 20 millions de dollars à 39 millions de dollars). Mais cette année apporte un phénomène négatif dans l'industrie. Il s'agit d'une perte des employés d'une mesure assez importante. Cela représentait un problème relativement grave. La fluctuation des employés de cette mesure diminue l'efficacité de fonctionnement de la compagnie. Le recrutement d'un nouveau employé est relativement cher à cause des coûts liés à sa formation nécessaire pour sa performance professionnelle. EXL dépensait continuellement des moyens dans le cadre des investissements pour diminuer la fluctuation des employés.

De plus, EXL a engagé un nouveau directeur financier Matt Appel qui était exceptionnellement qualifié pour cette fonction et possédait des liaisons importantes avec l'environnement commercial indien. L'apport essentiel de cet engagement était le développement de la stratégie et du plan de commerce de la compagnie.

Pour résumer l'année 2006 nous pouvons constater une croissance importante et une pénétration de la base des clients existante avec une expansion significative. Le revenu généré de cinq clients les plus grands de la compagnie a crû de 11 %. Des clients d'EXL continuaient à transformer leurs entreprises en combinant des solutions analytiques et l'outsourcing des certains processus.

L'année 2006 signifie encore un engagement important. Il s'agit de l'arrivée de Sridhar Kadaba à la position de vice-président. Sridhar a plus de 25

années d'expérience aux services financiers et à l'industrie de consulting. Il travaillait comme un leader des services financiers à Parson Consulting. Son rôle à la compagnie consiste en développement d'un offre des services d'une valeur ajoutée nouvelle dans le cadre du service de conseil des risques.

L'année 2006 est caractéristique aussi par la construction d'un établissement à Noida, l'Inde pour l'accommodation de 1200 employés dont l'ouverture était planifié à l'année 2007.

#### **4.1.2 L'année 2007**

En 2007 la croissance des revenus est représentée par 46 %. EXL a commencé à réaliser 24 processus nouveaux pour 7 clients existants. La compagnie a gagné une relation avec le leader assurance client aux États-Unis et le leader fournisseur des télécommunications en Grande-Bretagne.

La branche des services de conseil d'EXL a connu une performance exceptionnelle et la compagnie continuait les investissements dans le cadre de ce domaine. EXL a introduit une nouvelle technologie et le software-partenariat pour améliorer l'effectivité bilatérale des services de conseil de risques. Le marché des services de conseil de risques de Grande-Bretagne est devenu un objectif important d'EXL.

#### **4.1.3 L'année 2008**

En 2008 EXL a gagné 4 clients stratégiques dans le cadre d'outsourcing. La compagnie a commencé le programme d'analyse des cartes de crédit pour une banque leader. Dans le cadre de l'exploitation de transformation EXL possède une nouvelle mission de fournir des services de conseil de risques pour une compagnie de commerce de gros leader et une banque d'États-Unis.

Cette année était aussi caractéristique par une demande de client élevé et par l'acquisition de 19 processus nouveaux. La croissance de la demande conduit la compagnie vers la création d'un établissement de livraison additionnel avec des 300 sièges.

L'exploitation d'EXL aux Philippines a continué avec une addition successive d'un client d'assurance. À ce moment-là EXL possède 4 clients aux Philippines. Le contrat de la performance de service de client pour le fournisseur de télécommunication anglaise est terminé à cause de la consolidation continue parmi ses vendeurs.

De plus, EXL continue la stratégie d'engagement des professionnels d'expériences par la signature d'un contrat avec Bruce Polsky comme la Tête de Management Stratégique de Compte pour la région de l'Amérique du Nord. Sa tâche consiste en interconnexion des priorités stratégiques avec des objectifs des clients.

L'événement le plus important de l'année 2008 dans le cadre d'exploitation d'EXL est le renouvellement de contrat d'outsourcing avec la société indienne Aviva qui a son siège à Noida, l'Inde. Ce contrat comprend aussi l'acquisition des activités de centre d'opération de Pune par Aviva.

« Nous avons apprécié des relations à long terme avec EXL que nous attendons de continuer. EXL est un partenaire crédible qui offre le service de client excellent, la réingénierie des processus et le savoir-faire de transformation. La prolongation du contrat avec Noida nous donne le sens absolument et tous les deux parties bénéficient de cette relation avec EXL. »<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Cathryn Riley, Chief Operating Officer of Aviva

#### **4.1.4 L'année 2009**

En 2009 la compagnie a signé un contrat pour 8 années avec American Express Global Travel Service Center à Gurgaon, l'Inde. Le prix de cette transaction est presque 30 millions de dollars. De plus, EXL a gagné un contrat d'outsourcing pour 5 années avec une compagnie de réassurance pour fournir des services des processus de commerce de tous les deux établissements en Inde et un établissement en Roumanie qui était à ce moment-là au processus de développement.

L'année 2009 signifie un pas en avant énorme pour EXL. La compagnie a pénétré le marché européen en 7 juillet en signant le contrat d'outsourcing avec Schneider Logistics, le leader mondial dans le cadre de la logistique et des services de transportation. Comme la partie de la transaction, EXL a acquis le centre d'opération de Schneider Logistics à Olomouc en République Tchèque. À ce moment-là cet établissement fournit un complexe des transactions des services à Schneider et à ses clients en Europe et aux États-Unis et possède à peu près 200 employés de formation professionnelle supérieure qui sont transférés à EXL comme la partie de la transaction. L'établissement à Olomouc servira comme la troisième location de livraison de service d'EXL en dehors de l'Inde et des Philippines. Cette transaction représente un pas en avant important dans le cadre de la stratégie d'EXL de fourniture de la livraison globale continue à ses clients du monde entier.

« Quand nous réalisons le commerce, nous cherchons toujours des occasions pour être plus efficace et effective » (Jack Gross senior, vice-président de Schneider Logistics)

Cette relation nouvelle signifie que les clients de Schneider Logistics réaliseront une croissance de l'efficacité de leurs processus de commerce, y compris Européen audit de frais et paiement, l'ingénierie de logistique, la conclusion des contrats des transporteurs et le commerce de brokerage. Jack Gross a exprimé son opinion que des associés d'Olomouc contribueraient à leur

expertise de transportation et de logistique en bénéficiant des compétences uniques et solutions d'outsourcing d'EXL.

Rohit Kapoor, le président d'EXL a commenté cette transaction: « Notre entrée en Europe marque un réussite stratégique important pour EXL. Nous continuons à croître de façon concentrée et croyons que nous sommes parmi des fournisseurs des services d'outsourcing le mieux positionnés dans le cadre de notre puissance financière et discipline opérationnelle. Malgré l'environnement économique difficile, nous continuons à investir en élargissant notre gamme de capacité de transformation et d'outsourcing à la base globale pour une croissance à long terme. »

L'acquisition de la filiale d'Olomouc signifie qu'EXL possède 12 centres de livraison de classe supérieure localisés en Inde, aux Philippines et en République Tchèque. EXL a le siège principal à New York et possède des bureaux à New Jersey, à Londres et à Singapore.

#### **4.1.5 L'année 2010**

L'année 2010 a apporté un élément important dans le cadre d'exploitation d'EXL. La compagnie a signé un contrat avec Petrogas, le plus grand opérateur indépendant d'Applegreen chaîne des stations de service en Irlande.

Selon le contrat EXL fournira des services financiers et comptables à Petrogas. Cela signifie qu'EXL administrera tous les opérations financières et comptables par le centre de livraison dans la zone économique spéciale à Noida, l'Inde. Petrogas va gagner la flexibilité et mesurabilité pour continuer son expansion en Irlande et au Royaume-Uni.

Petrogas Group Ltd. est le plus grand opérateur en Irlande. La compagnie est créée en 1992 et est dans la possession de Bob Etchingham et Joe Barrett. Petrogas combine des expériences du commerce de détail et du commerce de carburant.<sup>12</sup>

Pour résumer l'année 2010 nous pouvons dire qu'EXL a gagné 26 clients nouveaux au travers des services d'outsourcing et de transformation en 2010. La compagnie possède presque 120 clients à ce moment-là y compris plus de 60 compagnies d'assurance.

De plus, EXL a expansé sa capacité globale de livraison par 800 sièges à Noida, l'Inde. La deuxième phase qui est dans le processus de planification comprend la création des 1400 sièges additionnels. Le total de l'expansion représente la croissance de 21 % dans le cadre de la capacité de livraison. EXL a renforcé des services globaux de client et des équipes de développement de commerce en engageant 4 vice-présidents additionnels

#### **4.1.6 L'année 2011**

L'année 2011 correspond avec la signature d'un contrat d'acquisition de l'Outsourcing Partners International, le leader fournisseur global des services d'outsourcing financiers et comptables. Cette acquisition a institué EXL comme l'un des fournisseurs de partie-troisième leaders dans le cadre d'outsourcing global.

Outsourcing Partners International est une compagnie professionnelle de service dépiqué à l'outsourcing des processus financiers, comptables, analytiques et des processus de service de conseil. Cette compagnie

---

<sup>12</sup><http://www.aplegreen.ie>

possède plus de 3700 professionnels qui travaillent dans des bureaux au travers des États-Unis, de l'Inde, du Royaume-Uni, de la Bulgarie et de la Malaisie. Les clients de l'Outsourcing Partners International reconnaissent l'accroissement d'efficacité, d'effectivité, de flexibilité et de qualité.

La compagnie appelée Le Trumbull Services est un autre nouveau partenaire d'EXL en 2011. Il s'agit d'un fournisseur des services d'assurance qui fait partie de l'Hartford Financial Services Group. Ce contrat renforce la position leader d'EXL dans le cadre de l'industrie d'assurance. De plus, cette acquisition apporte à l'EXL une base d'employés d'expériences et une plateforme de software avancé.

## **4.2 Les processus outsourcés par Le Schneider National d'EXL**

### **4.2.1 L'ingénierie logistique**

En général nous pouvons dire que la base de ce processus est la transformation des données aux informations utiles et le développement des solutions optimales pour le flux des biens, d'information et de l'argent à travers la chaîne d'approvisionnement de client.

Au premier lieu il s'agit de fourniture de l'assistance effective et de qualité dans le cadre de l'ingénierie et du management de projet aux comptes, centres d'opération, des services d'alliance et de développement de l'exploitation en général. Les ingénieurs logistiques collectionnent, analysent et visualisent des données des flux des biens, de l'argent et de l'information de client. Leur tâche consiste en optimisation des flux des matériaux et des fonds à travers la chaîne



d'approvisionnement. Les résultats de projet sont présentés aux clients internes et externes en forme des reports écrits et reflètent l'essentiel du travail performé.

#### **4.2.2 L'administration des informations de client**

Le processus d'administration des informations consiste en création, stockage, validation et correction des données principaux de client. Il s'agit surtout de l'adresse, de code postal etc. Une partie de ce processus est la communication verbale et écrite avec des clients et la recherche sur l'internet. Un élément nécessaire est la compréhension de la nature d'exploitation.

#### **4.2.3 L'administration de la chaîne d'approvisionnement**

La base de ce service est d'actualiser l'horaire de livraison et de résoudre des problèmes éventuels dans le cadre de la chaîne d'approvisionnement pour que les envois soient livrés correctement et à l'heure et le client soit satisfait. L'essentiel de ce processus consiste en analyse et en adaptation des services de fournisseur pour arriver à la satisfaction de la demande de client.

#### **4.2.4 L'analyse de prévision**

L'analyse de prévision signifie la prédiction et le management d'une catégorie de produit à l'intérieur des États-Unis pour accomplir des objectifs annuels de la division. Le but est d'améliorer l'exactitude de prévision d'article pour élever le niveau de satisfaction du client et pour perfectionner les flux d'inventaire en minimalisant l'inventaire excessif.

Le service d'analyse de prévision consiste en prédiction des tous les produits de département en utilisant le software de prévision et de simulation. Cela comporte l'analyse des données de vente, la préparation de la prédiction de la demande de produit basée sur les tendances historiques et autre matériel relatif, le développement et la distribution des reports des variantes de prédiction et l'investigation et résolution des disparités de la chaîne de produit.

#### **4.2.5 Le Macroprocessing**

Le team consacré au macroprocessing est responsable de base de client et de conducteur spécifique. Des associés utilisent toutes les ressources accessibles (des conducteurs, des semi-remorques), et créent des relations de travail étroites avec la part des États-Unis pour accomplir et excéder le niveau de service de client attendu et établir le processus de qualité où toutes les ressources accessibles sont monitoires en sens d'amélioration des opérations quotidiennes, de réduction de gaspillage et d'augmentation d'efficacité. En général nous pouvons dire que le but de ce service est d'accorder l'assistance à n'importe quel problème qui peut devenir.

#### **4.2.6 Le management de transportation**

Il s'agit d'un service bilatéral. Une partie représente le travail avec le client pour identifier des revendications de transport et de l'autre part il s'agit du travail avec le marché des fournisseurs pour identifier des possibilités de réalisation. Le manager de transportation communique avec des fournisseurs de transportation internationaux y compris les transporteurs maritimes et aériens qui participent au flux des biens de l'Europe et en Europe.

#### **4.2.7 Le management des réclamations**

Le management des réclamations embrasse des ordres de transport sinistré, court ou incomplet aux dealeurs de client aux États-Unis. Ces réclamations sont examinés à fond. Un aspect important est le respect à la politique de la compagnie et aux règles d'établissement.

### **III La partie pratique**

#### **5 La recherche des nouveaux occasions commerciales**

L'un des objectifs de mon travail est de trouver des possibilités comment améliorer la situation de la compagnie EXL, surtout sa position sur le marché global. Donc j'ai résumé mes propositions pour cette entreprise dans la partie suivante.

##### **5.1 La recherche des clients nouveaux dans le cadre du transport routier**

La compagnie EXL a entré dans la branche de transport récemment. Nous pouvons constater qu'il s'agit d'un novice dans le cadre de ce type de commerce. La compagnie Schneider National représente le client majeur d'EXL. La partie précédente nous montre que Le Schneider National est une entreprise importante avec un revenu annuel relativement grand. Mais ce n'est pas le seul poisson dans l'étang. Voici les compagnies de transport les plus importantes à l'échelle mondiale, cela signifie des clients potentiels d'EXL.

### **5.1.1 La compagnie UPS**

Depuis l'année 1999, quand UPS est devenue une compagnie négociée de façon publique, cette entreprise a développé l'échelle de ses capacités surtout par l'acquisition de plus de 40 compagnies y compris des leaders industriels dans le cadre du transport aérien et celui par camions, du transport et des services de commerce de détail, des services de commerce international et des services financiers.

En 2001 la compagnie UPS a acheté une entreprise de commerce de détail appelée Mail Boxes Etc., Inc. Il s'agit d'un réseau de franchise des fournisseurs des services de transport et de commerce dans le cadre du commerce de détail. Pendant deux années suivantes presque 3000 établissements de Mail Boxes Etc. aux États-Unis sont surnommés à « *The UPS Store* »<sup>13</sup> et ont commencé à offrir des services de transport d'UPS aux prix bas.

La compagnie UPS continue à diffuser ses services à travers le monde. Les clients d'Europe, d'Asie et d'Amérique du Sud peuvent bénéficier du portefeuille des services temporellement assurés et de la chaîne d'approvisionnement.

### **5.1.2 La compagnie Yellow Freight System**

Cette compagnie représente le numéro deux à l'échelle des compagnies de transport selon le revenu annuel. La compagnie Yellow Freight System est créée en 1924 à Oklahoma City. Il s'agit de la filiale subsidiaire la plus grande de la compagnie Yellow Freight System Worldwide Inc. avec la centrale à

---

<sup>13</sup> <http://www.ups.com>

Overland Park, Canada. Il y a encore cinq filiales subsidiaires différentes. Il s'agit des: YRC Reimer, YRC Glen Moore, Reddaway, Holland et New Penn.

La compagnie Yellow Freight System est le transporteur leader des biens de l'industrie, de commerce et de marché de détail. Cette entreprise est spécialisée dans les solutions commerciales à travers l'Amérique du Nord.

### **5.1.3 Ryder Integrated Logistics**

La compagnie Ryder Integrated Logistics est le fournisseur leader des services logistiques au Royaume-Uni. Cette entreprise offre une large gamme des solutions de livraison aux compagnies à travers le Royaume-Uni et l'Europe.

La société est créée en 1971. Depuis cette année la compagnie reconnaît un gros accroissement grâce à l'acquisition des nombreuses entreprises et grâce au développement organique. Le revenu annuel contemporain représente presque £158 millions. Dans le cadre de l'équipement Le Ryder Integrated Logistics possède 11 171 véhicules et la main-d'œuvre de presque 960 employés.

### **5.1.4 J.B. Hunt Transport Services**

J.B. Hunt Transport Services est l'une des compagnies logistiques les plus grandes de l'Amérique du Nord. Cette entreprise fournit des services de transport et logistiques à un groupe des clients diversifié à travers les États-Unis, le Canada et le Mexique.

La compagnie est créée en 1961 aux États-Unis et en 1983 est devenu l'une des entreprises négociées de façon publique. L'offre principal de J.B. Hunt Transport Services représente des services de transport des chargements

containerisés, qui sont transportés directement en utilisant des conducteurs et des camions de la compagnie mais aussi des transporteurs indépendants.

### **5.1.5 Con-Way Inc.**

Cette compagnie est aussi un fournisseur des services de transport et logistiques. Son siège est à Ann Arbor, Michigan. L'entreprise concerne trois compagnies subsidiaires. Il s'agit de Con-Way Freight, Con-Way Truckload et Menlo Worldwide Logistics. Ces filiales offrent des services suivants: la logistique, le stockage, le management de la chaîne d'approvisionnement et la manufacture des remorques. Con-Way Inc. a ses subsidiaires à plus de 500 des locations d'opération à travers l'Amérique du Nord et à 20 pays dans 5 continents.

## **5.2 La pénétration d'autres domaines logistiques**

Je voudrais constater qu'il faut passer des limites de la logistique dans le cadre du transport routier. L'une des possibilités évidentes est la pénétration des marchés des transports maritime et aérien. Ce type de développement ouvre une vaste gamme des occasions de commerce.

### **5.2.1 La logistique maritime**

La façon la plus effective du transport à travers la mer représente l'utilisation des containers. Ce système est utilisé par la majorité des transporteurs. Presque 80 pour-cent de cargaisons voyageent via des containers et ce type de déplacement de n'importe quoi devient de plus en plus préféré. Nous pouvons parler d'une croissance économique de ce domaine.

Le développement du transport maritime marche la main dans la main avec la croissance de la quantité des cargo-boats. Des chantiers navals chinois et coréens produisent presque 200 bateaux chaque année. Ce système est très effectif, des frais sont minimaux en comparaison avec autres types de transport. De plus, nous pouvons constater qu'il fonctionne bien surtout grâce au réseau d'infrastructure développé. Les lignes de l'Europe et des États-Unis en Chine sont les plus fréquentées.

### **Des façons différentes de transport maritime.**

Le type le plus fréquenté de transport maritime est appelé « *door-to-door* »<sup>14</sup>. Il s'agit d'un système de livraison de la porte à la porte. Le client ne doit faire rien. La compagnie de transport récupère des containers avec le chargement chez le fabricant, ensuite elle les déplace vers le débarcadère et les rembarque. Le même procédé se déroule quand la cargaison arrive à la destination finale. L'une des compagnies de transport maritime les plus grandes est par exemple l'entreprise Maersk Sealand.

L'autre type de transport maritime est le système « *port-port* »<sup>15</sup>. Ce type est moins compliqué que le type précédant. Dans ce cas, la compagnie de transport est responsable seulement du déplacement des cargaisons d'un port à un autre port où des cargaisons sont assez souvent stockées.

---

<sup>14</sup> <http://www.nakladni-doprava.info>

<sup>15</sup> <http://www.nakladni-doprava.info>

## **Les clients potentiels dans le domaine maritime**

### **Maersk**

Le Maersk Group est un conglomérat important dans le cadre de la logistique maritime. Cette compagnie immense agit dans plus de 130 pays et possède la main-d'œuvre qui compte 108 000 d'employés. Maersk est engagé dans une large échelle des activités comme l'énergie, la logistique, le marché de détail et l'industrie de production.

Ce groupe commercial est fondé en 1904 par Arnold Peter Moller. Ce projet s'est développé au commerce international important. La compagnie est inscrite dans La Bourse Danoise et représente les intérêts de 69 000 actionnaires. L'actionnaire principal sont des sociétés A.P. Moller et Chastine Mc-Kinney Foundation, qui est établi par le créateur, A.P. Moller en 1953, pour qu'il puisse garantir que le travail et sa vie sera toujours possédé par des gens qui gardent le point de vue sur le développement de longue durée de la compagnie.

### **Safmarine Container Lines NV**

Safmarine est une compagnie de transport maritime belge. Son siège est à Anvers. Cette entreprise se spécialise dans le transport des cargaisons entre l'Afrique, le Moyen-Orient et le Subcontinent de l'Inde. Les services sont basés sur des bateaux containerisés.

La compagnie Safmarine est le résultat de la connexion des entreprises Safmarine dont l'origine est dans l'Afrique du Sud et la compagnie CMB-T dont l'origine est en Belgique.

La compagnie Safmarine possède 110 bureaux à travers le monde et livre des services de haute qualité depuis le début de sa existence. Dans le cadre



de l'équipement, Safmarine dispose de 60 navires et la plupart d'eux sont complètement intégrés au réseau de Maersk Line. La société Safmarine bénéficie de l'infrastructure développée de la compagnie Maersk. La majorité des opérations de Safmarine s'effectue aux marchés spécifiques comme l'Afrique, le Moyen-Orient et le Subcontinent de l'Inde. Ces marchés nécessitent une approche sensitive et personnelle avec la compréhension de l'aspect spécifique culturel.

### **Evergreen Marine Corporation**

Evergreen Marine Corporation est une entreprise chinoise avec 240 lieux de service. Cette compagnie livre des cargaisons dans 80 pays et possède un réseau de transport immense. Les destinations les plus importantes opérées par Evergreen Marine Corporation sont l'Asie de Sud-Ouest, le Hong-Kong, le Taiwan, la Chine, la Corée et le Japon avec les côtés du Sud et de l'Ouest des États-Unis.

Il n'y a pas longtemps, la compagnie est devenue l'un des membres des alliances stratégiques avec d'autres transporteurs maritimes importants. Et leur coopération apporte des résultats positifs. Il s'agit surtout de la possibilité de bénéficier du réseau de service développé. De plus, la compagnie peut améliorer sa performance opérationnelle.

### **5.2.2 La logistique aérienne**

Le transport aérien reconnaît une croissance économique pendant des dernières années. Le rythme entre-annuel de cette croissance monte de façon régulière et plus vite que le transport aérien des personnes. Ce développement se déroule malgré que le prix du pétrole monte à cause des désordres au Proche Orient.

L'année 2010 a signifié la croissance de 20,6 pour-cent.<sup>16</sup> La demande des services de transport des marchandises a surmonté la croissance des capacités. Donc la charge convenable des avions a monté de 5,2 pour-cent à 53,8 pour-cent.

Les chiffres d'affaires des compagnies de transport aérien devraient monter à la valeur de 594 billions de dollars selon la prévision économique. Mais il faut mentionner aussi le fait que la branche de transport aérien pourrait être menacée par la tendance croissante des taxes, qui est à ce moment-là très actuelle.

## **Les clients potentiels dans le cadre du transport aérien**

### **Asiana Airlines**

La compagnie Asiana Airlines est l'une de deux lignes aériennes majeures dans la Corée du Sud. Son siège est à Seoul. Il s'agit d'un membre de « *La Star Alliance* »<sup>17</sup>. Cette entreprise offre chaque journée 516 départs à travers l'Asie, l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Océanie. Les opérations d'Asiana Airlines représentent presque 100 routes pour les passagers et 20 routes pour les cargaisons.

---

<sup>16</sup> <http://www.iata.org>

<sup>17</sup> <http://www.staralliance.com>

## **FedEx Express**

FedEx Express est la compagnie aérienne avec le siège à Memphis, Tennessee, qui est orienté strictement au transport des cargaisons. Il s'agit de la ligne aérienne la plus grande au monde dans le cadre de la quantité de cargaisons transportées. De plus, FedEx Express représente la quatrième compagnie au monde en ce qui concerne la grandeur de la flotte. Cette entreprise est une société subsidiaire de FedEx Corporation et livre des cargaisons dans plus de 375 destinations à travers le monde.

## **Cathay Pacific**

Cathay Pacific est une des lignes aériennes les plus importantes. Il s'agit de la ligne aérienne numéro un de l'Asie. Son siège est à Hong Kong International Airport. Le fonctionnement de cette entreprise concerne le transport des passagers et des cargaisons vers 36 pays. La flotte consiste de 132 avions. De plus, Cathay Pacific a récemment repris la compagnie Dragonair qui réalise le flux des cargaisons dans 30 destinations et à ce moment-là fonctionne comme la subsidiaire de Cathay Pacific.

## Résumé

La notion d'outsourcing devient de plus en plus fréquent dans le monde commercial d'aujourd'hui. Nous pouvons assister au processus de transmission d'une quantité non-négligeable des activités commerciales vers les pays avec une économie relativement faible, qui disposent d'une main-d'oeuvre à bas prix. Les conglomérats internationaux bénéficient de la répartition inégale de la richesse dans le monde et essaient d'économiser de façon maximale.

Nous avons étudié des spécificités théoriques de l'outsourcing et de la logistique. Puis nous avons considéré un cas concret de la coopération d'une entreprise logistique et d'une entreprise qui s'intéresse essentiellement des activités d'outsourcing et d'offshoring. Nous avons vu quels processus et activités peuvent être transmis à une entreprise foraine. Cette coopération est très bénéficiaire pour tous les deux participants et la compagnie logistique dont nous parlons, le Schneider National, représente une tendance solide de transmission des nouvelles activités vers le fournisseur d'outsourcing, la compagnie EXL Service.

Mon travail de diplôme consiste en trois parties principales. La troisième partie représente mes propositions pour la compagnie EXL Service dans le cadre d'élargissement de son potentiel commercial. Nous avons présenté certaines possibilités comment diffuser les activités de cette compagnie.

Nous assistons à la transformation du monde économique comme nous le connaissons. Aujourd'hui les entreprises transmettent une quantité importante du travail vers des pays pauvres. Mais cette tendance peut en cours de temps transformer toute la société de façon inespérée. Les pays pauvres deviennent riches et inversement.

## **Annotation**

The notion of the outsourcing becomes more and more frequent in the business of these days. We can assist to the proces of a transmission of a quantity of non-negligible business activities to countries with poor economie and inexpensive labour force. Big international conglomerates benefit of unequal redistribution of wealth in the world and economize at the maximum.

We have studied theoretical particularities of the outsourcing and the logistics. Then we have considered one concrete exemple of cooperation of two companies, when one of them is a company logistic and the second one is focused on the outsourcing and the offshoring. We have seen which processes and activities can be transfered to the foreign company. This cooperation brings a lot of benefits for both companies.

My diploma work consists of three major parts. Third part represents my own propositions for the enterprise EXL Service in the sense of expansion of its business activities. We have seen some opportunities how to reach bigger profits.

Today we assist to the transformation of the world of business how we know it. The majority of enterprises transfers a lot of their own activities to relatively poor countries. But during decades these tendences can transform the society in enexpected way. Poor countries will become rich and the other way around.

## La littérature utilisée:

- 1) PERNICA, Petr. *Logistický management*. 1.vydání. Praha : Radix, spol. s.r.o., 1998. ISBN 80-86031-13-6
- 2) PRAŽSKÁ, Lenka, JINDRA, Jiří a kolektiv. *Obchodní podnikání*. 1.vydání. Praha : Management Press, 1997. ISBN 80-85943-48-4
- 3) CHRISTOPHER, Martin. *Logistika v marketingu*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-007-4
- 4) STÝBLO, Jiří. *Outsourcing a outplacement*. Praha : ASPI, a.s., 2005. ISBN 80-7357-094-7
- 5) DVOŘÁČEK, Jiří, TYLL, Ladislav. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vydání. Praha : C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2
- 6) FIORE, Claude. *La logistique en Europe*. Paris : Éditions d'Organisation 1990. ISBN 2708111868
- 7) MENARD, Scott. *Applied logistic regression analysis*. 2.vydání. Thousand Oaks, California : Sage Publications 2002. ISBN 0761922083

## **L´internet:**

- 1) <http://www.ups.com>**
- 2) <http://www.yrc.com>**
- 3) <http://www.monheit.com>**
- 4) <http://europe.ryder.com>**
- 5) <http://jbhunt.com>**
- 6) <http://www.thehartford.com>**
- 7) <http://www.optiglobal.com>**

# Le sommaire

L'INTRODUCTION	1
I. LA LOGISTIQUE ET L'OUTSOURCING DES RESSOURCES HUMAINES	2
1 La logistique	2
1.1 L'histoire de la logistique	2
1.1.1 Les circonstances de la création de la logistique commerciale	3
1.1.2 Le développement des besoins de la société	3
Le tableau 1	4
1.1.3 La Rhochrematique	5
1.1.4 Le définition de la logistique	6
1.2 L'image de la logistique contemporaine	7
Le tableau 2	8
1.2.1 La logistique comme un système	9
1.2.2 Les chaînes logistiques	9
1.2.3 Les éléments passifs	10
1.2.4 Les éléments actifs	10
1.2.5 L'objectif de la logistique	11
1.2.6 Les fonctions logistiques	11
1.2.7 Les fonctions logistiques aux établissements de production	12
1.2.8 Les opérations logistiques	13
1.2.9 La logistique comme une discipline scientifique	14
1.2.10 Les méthodes appliquées dans la logistique moderne	15
Le tableau 3	16
1.3 Le rôle de la logistique au processus de globalisation	19
1.3.1 Une stratégie logistique globale	21
1.3.2 La centralisation ou l'autonomie locale	21
2 L'outsourcing des ressources humaines	23
2.1 L'outsourcing fondé sur des ressources	23
2.2 L'outsourcing fondé sur la théorie des frais de transaction	24
2.3 L'outsourcing du point de vue institutionnel	24
2.4 L'outsourcing fondé sur la théorie de dépendance sur des ressources	24
2.5 Les processus convenables pour l'outsourcing	25
2.6 Les raisons pour accepter l'outsourcing	26



2.7 L'offshoring	26
II. L'ANALYSE DU FONCTIONNEMENT DES ENTREPRISES SCHNEIDER NATIONAL ET EXL SERVICE	27
3 La société Schneider National	27
3.1 La société Schneider National aux nombres	28
3.2 L'Histoire de Schneider National	29
3.2.1 La modification après la dérégulation en 1980	29
3.2.2 L'expansion en 1990	31
3.2.3 Le branchement à la fin des années 90	33
3.3 Les services logistiques	34
3.3.1 Le management de transportation	34
3.3.2 Le brokerage	34
3.3.3 Le management de l'outsourcing	35
3.3.4 Le management des transporteurs	35
3.3.5 La logistique de port	36
3.4 Schneider en Chine	37
4 La société EXL service	38
4.1 L'Histoire	38
4.1.1 EXL en 2006	39
4.1.2 L'année 2007	40
4.1.3 L'année 2008	40
4.1.4 L'année 2009	42
4.1.5 L'année 2010	43
4.1.6 L'année 2011	44
4.2 Les processus outsourcés par Le Schneider National d'EXL	45
4.2.1 L'ingénierie logistique	45
4.2.2 L'administration des informations de client	46
4.2.3 L'administration de la chaîne d'approvisionnement	46
4.2.4 L'analyse de prévision	46
4.2.5 Le Macroprocessing	47
4.2.6 Le management de transportation	47
4.2.7 Le management des réclamations	48
III LA PARTIE PRATIQUE	48

5 La recherche des nouveaux occasions commerciales	48
5.1 La recherche des clients nouveaux dans le cadre du transport routier	48
5.1.1 La compagnie UPS	49
5.1.2 La compagnie Yellow Freight System	49
5.1.4 J.B. Hunt Transport Services	50
5.1.5 Con-Way Inc.	51
5.2 La pénétration d'autres domaines logistiques	51
5.2.1 La logistique maritime	51
5.2.2 La logistique aérienne	54
RESUME	57
ANNOTATION	58
LA LITTERATURE UTILISEE:	59
L'INTERNET:	60