



Optimisation du processus logistique de la Messagerie « Cas de Barid-Al-Maghrib »

Astitene Dounya

**Thèse professionnelle
2006**

ISCAE

Mastère achat et logistique

REMERCIEMENTS

Je tiens à présenter mes sincères remerciements aux responsables de Barid AL Maghrib pour leurs soutien et encadrement dont je citerais principalement M.Meskine Directeur du Courrier et Messagerie et M.chlyah Chef de service Collecte et Distribution.

et je ne manquerais certainement pas de remercier M.Sylavain Pinte, mon encadrant pédagogique à l'ISCAE qui n'a ménagé aucun effort pour m'offrir conseil et orientation nécessaires pour l'accomplissement du présent travail

Aussi, je remercie très fort mes parents, amis et collègues pour leurs encouragements et soutien permanent dont je citerais principalement Mme Karawane, Mlle Ghoubari, Mlle Aboukhalid, Mlle Abekouy, Mme fdhil et Mlle Karboubi.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS p. 2

SOMMAIRE p. 3

INTRODUCTION p. 5

Partie I : Description du paysage de la messagerie p. 7

I. Caractéristiques sommaires du secteur de la messagerie p. 7

- 1- Définition de la messagerie p. 7
- 2- Son système d'exploitation p. 8
- 3- Segmentation du marché p.8

II. Analyse du marché de la messagerie p.9

- 1- Paysage de l'offre marché p. 9
- 2. Paysage de la demande p. 10

III. Etude Benchmark p.12

- 1- sur le plan international p.12
- 2- sur le plan national p.17

Partie II : Approche processus p. 21

I. Définition p. 21

II. Finalité de l'approche processus p.22

III. Méthodologie de l'approche processus p.23

IV. Description du processus logistique p.23

V. Description du processus logistique de la messagerie p.25

VI. Etude de cas de Barid-AL-Maghrib p.27

- 1- Présentation de l'offre Amana Messagerie p.27
- 2- Caractéristiques marché p.28
- 3- Description du processus opérationnel Amana p.28

- a) *Diagnostic du processus* p.31
- b) *Analyse des indicateurs de performance du processus* p.32
- c) *Positionnement et perception de l'offre sur le marché* p.36

Partie III : Axes de développement p.38

I. Identification des centres de coût p.38

II. Gestion de la distribution p.41

1- caractéristiques essentielles p.42

2- problèmes rencontrés p.45

4- solutions d'optimisation p.54

III. Integration des nouvelles technologies et systèmes d'information p.63

1- Application de l'EDI p.64

2- Système de tracabilité p.65

3- Les nouvelles technologies de gestion de transport p.71

4- Les nouvelles technologies de Gestion des opérations de tri p.72

VI- Développement d'une offre logistique-transport p.73

1- offre logistique intégrée p.73

2- offre d'affrètement p.74

a) structure de coût p.75

b) paramètres clés de l'affrètement p.75

V- Contrôle et suivi du processus p.78

1- Contrôle qualité p.78

2- Tableau de bord logistique p.79

CONCLUSION p. 81

BIBLIOGRAPHIE p. 82

ANNEXE p. 83

Introduction :

Me référant au cadre des orientations stratégiques fixé par Poste Maroc au titre de la vision 2005-2008, il en ressort comme axes de développement prioritaire l'amélioration de la qualité de service au niveau de l'ensemble des compartiments de service dont on notera en force l'activité messagerie.

Dans ce sens, l'intérêt grandissant pour le développement de la dite prestation est d'autant plus mis en relief de part le déficit d'atteinte des seuils de rentabilité soutenus traduits en l'occurrence par : une conquête de nouvelles parts de marché qui ne peut être assurée à l'évidence que par une nette amélioration de la qualité de service et qui se veut à priori un meilleur rapport qualité/prix et fiabilité.

De ce fait et s'agissant d'un domaine d'activité stratégique à fort potentiel qu'est le transport messagerie, une recherche d'amélioration continue s'impose à tous les plans pourvue de concilier entre les contraintes de marché caractérisé par une concurrence ardue, l'exigence des clients de plus en plus pointue et l'obligation de résultat traduite, entre autres, en image de marque, positionnement et chiffres d'affaire.

Ainsi, et à la lumière des principaux indicateurs de performance affichés au niveau des tableaux de bords, réclamations des clients, enquête de satisfaction, rapports des commerciaux et conformément aux normes de la qualité fixées dans le cadre de la gamme des prestations de Amana messagerie, on en déduit un écart considérable entre la situation cible promise au client et les performances réelles de l'entreprise. D'ou la nécessité d'un recadrage du processus englobant les principaux maillons suivants :

- le dépôt et collecte à domicile ;
- le tri ;
- l'acheminement ;
- la distribution.

Par ailleurs, en étant confrontée à des coûts logistiques très élevés qui grèvent la compétitivité de l'entreprise, Barid Al Maghrib est tenu désormais de mettre en place une chaîne logistique optimisée permettant de convertir les centres de coût afférents aux principaux maillons du processus en de réels centres de profit et ce dans le meilleur respect des engagements en terme de respect des délais et de préservation de la qualité de service tout au long de la chaîne avec un prix compétitif.

A cette fin, la problématique déduite est de savoir qu'elles sont les meilleures pratiques de gestion qui permettent de tendre vers un meilleur pilotage de la chaîne de logistique du service Amana.

Pour ce faire, il s'agit d'asseoir dans une première partie une vision globale du marché en prenant connaissance à la fois des attentes clients et des offres déclinées des meilleurs opérateurs messagerie dans une optique de « benchmark ».

Dans une seconde partie, une appréhension de l'approche processus s'avère primordiale pour pouvoir en dégager les paramètres clés de son optimisation. Ce ci implique de prendre systématiquement en compte des indicateurs de mesure de performance qui serviront de supports d'analyse pour l'accomplissement de l'étude, tels notamment, le taux de service, le taux de réclamation et perception globale de l'offre Amana sur le marché de la messagerie.

En dernier lieu, Un plan de développement fait l'objet de la troisième et dernière partie mettant en exergue les principales sources éventuelles de perfectionnement, et ce compte tenu des points de dysfonctionnement repérés dans une étape antérieure.

Partie I- Description du paysage de la messagerie

I- Caractéristiques sommaires du secteur de la messagerie

Le secteur de la messagerie a connu de profondes mutations : parachèvement des réseaux nationaux, création des réseaux communs, et développement de la messagerie express...de nouvelles mutations sont en cours qui ne cessent de redessiner la cartes tant des prestations (essor du mono colis, élargissement des services annexes au transport, offre globale, émergence du commerce électronique..) motivant de plus en plus l'entreprise postale à l'instar des homologues européennes d'accentuer son positionnement sur le marché de la messagerie.

De plus, la tendance des chargeurs est de réduire leurs prestataires de transport ou de logistique en souhaitant avoir ;

- ✓ un interlocuteur unique et fiable ;
- ✓ des opérateurs de leurs taille capables de répondre à leurs demandes au sein d'un réseau intégré ;
- ✓ de les accompagner ou les retrouver dans leurs délocalisation ;
- ✓ capables d'offrir dans le monde un service global : du courrier à l'express national et international, de la messagerie rapide nationale au groupage et même au transport international aérien ou maritime, couplé avec une offre logistique globalisée

 **Couvrir un espace maximum dans un temps minimum pour une prestation fiable et de qualité est ainsi la mission principale du messenger**

1-Définition de la messagerie

Le transport de messagerie, une des branches majeures de l'activité des transports de marchandises, s'appuie sur le groupage des colis et leur tri à des fins d'acheminement vers des zones précises où s'organise la distribution.

Il s'agit d'une modalité de transport qui traite, par carte des moyens essentiellement routiers, les envois de moins de trois tonnes constitués de colis.

2- Son système d'exploitation

Son système d'exploitation repose sur des plates-formes régionales de groupage-dégroupage rayonnant en étoile et sur des lignes qui les relient entre elles, permettant une couverture du territoire national. Ce mode d'organisation complexe, en réseau, constitue aujourd'hui la caractéristique essentielle de son activité.

L'éventail des acteurs de la messagerie est très large, que ce soit au niveau de l'intervention dans la chaîne de production ou dans la nature de la prestation : nombre de messagers ne sont actifs que sur un département, ou n'organisent que la collecte et la distribution, ou sont spécialisés (« monocolistes » ou « expressistes » par exemple) certains transporteurs ne desservent qu'une ligne, avec un ou quelques camions ou véhicules utilitaires légers. On dénombre les messagers de taille nationale, ceux opérant sur le plan régional et plusieurs transporteurs sous-traitants possédant de un à cinq véhicules.

3- Segmentation marché :

Avec le temps, le marché de la messagerie s'est diversifié pour répondre à la demande des chargeurs et parfois la devancer. Les entreprises clientes arbitrent entre qualité et prix pour établir leur demande en fonction d'une segmentation qui résulte des quatre critères suivants :

- Le temps, délais de livraison ;
- Le poids ou les dimensions ;
- La nature de l'envoi ;
- Les services annexes.

Les limites entre les produits offerts sont plus floues : on assiste même à un regroupement des activités, les délais se réduisent et deviennent voisins, la fiabilité et les prix se rapprochent.

Les grandes lignes en sont actuellement :

La messagerie express

Norme délais : enlèvement avant 18 heures pour livraison le lendemain avant 10 heures ou 12 heures, avec délais garantis ;

Norme tracabilité : remontée d'information et suivi des livraisons en temps réel;

Norme poids : le poids moyen est de 29 kilogrammes

La messagerie rapide

Norme délais : enlèvement avant 18 heures pour une livraison avant 18 heures ;

Norme tracabilité : remontée d'information et suivi des livraisons en temps réel

La messagerie traditionnelle

Norme délais : délais dépassant 24 heures ;

La messagerie monocolis

Norme poids : poids limité à une trentaine de kilogramme et de dimensions calibrées ;

Norme délais : délais similaires à la messagerie traditionnelle ou rapide avec suivi des livraisons.

En vue de mieux entrevoir la mouvance du secteur de la messagerie, une veille marché est fort utile permettant au préalable une identification des principaux opérateurs de la messagerie, leurs positionnement sur le marché ainsi que leurs pratiques caractérisant l'avantage concurrentiel de chaque un.

II- analyse du Marché de la Messagerie :

1- Paysage de l'offre Marché :

La compétition économique oblige les entreprises industrielles et commerciales à se concentrer sur leur métier de base (conception, production, vente) et à déléguer leurs activités les moins stratégiques en vue de gagner en productivité, d'abaisser et d'améliorer la qualité. L'externalisation de tout ou partie de la chaîne logistique se développe rapidement ; après avoir très largement sous-traité le transport (approvisionnement, distribution), elle s'affranchissent toujours plus de l'entreposage/stockage et de certaines activités annexes (gestion des stocks et des systèmes d'échange de données, prise et préparation des commandes, conditionnement, emballage, facturation, retour, service après-vente..).

De nombreux transporteurs ont répondu à la demande des chargeurs et intègre à leurs prestations cette fonction logistique, par ailleurs rentable en ayant désormais comme objectif principal la conquête des parts de marché comparatifs.

De plus, autant d'attraits qui favorisent la multiplication des prestataires messagerie qui concourent à resserrer les barrières d'entrée et gagner un avantage concurrentiel en développant des liens dits de partenariats avec la clientèle cible tout en optant essentiellement pour un investissement de taille axé sur une infrastructure et organisation logistique de pointe.

Les enjeux, à moyen terme, de l'activité de messagerie résident dans l'évolution vers plus de transparence et de structure du marché. Néanmoins, il y a lieu de souligner la prise de conscience par les pouvoirs publics d'une nécessaire mise à niveau de ce secteur d'activité par la prise de décisions permettant de protéger les opérateurs structurés de la concurrence déloyale dont ils sont victimes.

2- paysage de la demande

Il est important de connaître tout ce qui entoure et compose la logistique en matière de la demande Marché

La définition de la demande messagerie peut être abordée sous deux angles différents.

Le client est tout d'abord la personne qui réclame la livraison ou l'enlèvement d'un colis, autrement appelé l'expéditeur. Mais cette définition du client peut-être élargie aux personnes à qui sont livrées les colis ; à savoir les destinataires.

Le client de la messagerie peut-être distingué sous deux profils : les particuliers et les professionnels. Leurs attentes se distinguent :

Le particulier, s'il fait appel à un service de messagerie, cherche la rapidité dans son envoi et le suivi de celui-ci ;

Pour le professionnel, ses envois messagerie s'intègrent plus dans son flux logistique. Prenons l'exemple d'une entreprise qui sous-traite un maillon de sa chaîne de

production tel le transport, chose qui lui épargne un lourd investissement dans une flotte de véhicules.

Chaque client, entreprise ou particulier détient son lot d'avantages et d'inconvénients.

En effet, les grosses entreprises à forte contribution dans le chiffre d'affaire du prestataire messagerie sont très exigeantes en matière d'organisation logistique et résultat attendus, à titre d'exemple, de nombreuses démarches administratives sont à effectuer avant de pouvoir effectuer la livraison réelle chose qui peut affecter même le temps de livraison pour ces entreprises « procédurières » en comparaison avec d'autres unités.

Les clients particuliers, quant à eux, ont des contraintes et des exigences plus diverses et variées, notamment, au stade de la distribution. Il est plus difficile de faire des statistiques de ces types de client dans la mesure où ceux-ci n'ont pas de références communes comme appartenir à un groupe et ainsi respecter une certaine charte de conduite.

Les messagers sont cependant confrontés à des clients professionnels de plus en plus exigeants qui utilisent parfois le refus de réception comme un mode de gestion de leur stock et de leur main d'œuvre manutentionnaire.

Les clients sont répartis de façon variable et aléatoire dans les secteurs des chauffeurs. Souvent, les destinataires des colis qui ont le statut d'entreprises, se regroupent naturellement dans des secteurs d'activité ou dans des zones industrielles.

Pour les particuliers, ils sont nombreux et changent pratiquement chaque jour, l'expérience que le chauffeur acquiert au fil des années, facilite sa tâche pour trouver leur domicile.

En somme, on peut dire que les clients particuliers et entreprises se différencient par leurs nature d'exigence, attentes, localisation et comportement vis à vis du prestataire.

III- Etude Benchmark

1- Sur le plan international

a. En France

Près de 40% de l'activité de messagerie/express en France sont contrôlés par le groupe *La Poste* et *Geodis*. A noter, la présence des groupes étrangers s'est fortement accrue ces dernières années pour atteindre près de 42% de cette fonction.

La messagerie et le fret-express connaissent d'importants bouleversements depuis quelques années.

En effet, sur le créneau de la messagerie, le service postal français : le groupe *La Poste* va structurer son offre autour de deux segments : l'express et le colis rapide. D'une part, *Chronopost International* devrait avoir en charge l'activité-express avec une perspective d'offre sans limite de poids. Dans l'immédiat, *Chronopost* et *TAT Express* se partagent le segment.

En plus d'être réalisée par les postes, l'activité messagerie est également effectuée par des transporteurs. Il y a lieu de s'intéresser plus particulièrement à deux prestataires de transport :

- *MORY TEAM* dans son activité messagerie achemine chaque jour 55 000 envois et 200 000 colis en proposant plusieurs solutions de transport à ses clients, à savoir:

- Certipack : pour tous les envois en multi-colis avec pour délai de livraison garanti de 24h ou à 48h,
- Regular : lorsque le client panache les frets pour un même destinataire
- Gold : lorsque le client souhaite un acheminement très rapide. Les envois Gold sont livrés le lendemain matin avant 13 heures. Si l'envoi n'est pas livré dans ce délai, le prix de la livraison n'est pas à la charge du client mais de *MORY TEAM*. Ce produit est une activité du transport express.

En sus de ces prestations, il faut ajouter le suivi des envois sur Internet avec un code d'accès, grâce à un tracking-tracing complet, quasiment en temps réel.

la messagerie assure tout de même 48% du chiffre d'affaires global du prestataire *MORY TEAM* et le transport express en France représente 5% du chiffre d'affaires global de ce même transporteur.

- *SERNAM*, opérateur européen de transport et logistique, multiproduits et multimodal, leader en France de l'express industriel longue distance propose sept solutions à son client. La messagerie *SERNAM* a, elle, lancé en janvier 2003 une gamme basée uniquement sur les standards de l'express. Il propose :

- Urgence Xpress qui assure une livraison le jour-même en quelques heures, en France et en Europe
- H Xpress dont le but est une livraison le lendemain de l'enlèvement, à l'heure qui a été fixée par le client partout en France

Les autres produits : Spécial Xpress, Avantage Xpress, Tempo Xpress, Europe Xpress, Lot Xpress complètent l'offre proposée par le *SERNAM* dans des délais propres à la volonté du client.

Les opérateurs, qui assurent les services de transport de marchandises, de ce segment cherchent à développer leur offre et s'adapter à leur clientèle. On peut citer le lancement de « Chrono City » par *Chronopost International*, qui est un système de livraison adapté aux centres villes, lieux de livraison complexes. Ou encore, *Taxicolis* - qui appartient au groupe *La Poste* - qui est le spécialiste en France du transport urgent et du transport des produits sensibles ou dangereux à usage médical. *Calberson* se modernise en mettant en place une structure pilote, Qual-e-pack à la Courneuve, qui cherche à « isoler » la livraison aux particuliers des autres flux de transports.

La Poste, ses filiales et les prestataires transport proposent des envois en messagerie ou en express dans toute la France, dans toute l'Europe et dans la plupart des pays.

b. En Europe

Actuellement, dans le secteur messagerie/express, nous sommes entrés dans une phase de stabilisation et d'intégration de réseaux européens qui se sont créés par croissance externe. D'ailleurs, les postes européennes ont réussi la première étape de construction de réseaux européens. Cependant, seuls des opérateurs à capitaux publics ont été capables de se lancer dans la construction de réseaux internationaux, pouvant rivaliser avec d'autres grands opérateurs mondiaux comme *UPS*.

La poste germanique est le seul opérateur à être clairement présent dans l'ensemble des marchés qui touchent au domaine postal. La *Deutsch Post* est composée de différentes filiales. Par exemple, *Danzas* n'est plus une marque d'actualité puisque ses segments logistique et transport apparaissent, depuis octobre 2002, sous la marque *DHL*.

Sur le créneau de l'express et de la messagerie, l'ensemble des activités est regroupé sous la marque *DHL Express*. La dimension de guichet unique existe, derrière laquelle des prestations de logistique, de transport de lots, de groupages... sont offertes. Ce panel de produits s'effectue à l'aide d'un même réseau dans lequel les procédés sont standardisés avec une automatisation des plates-formes.

L'objectif est de développer une gamme de produits, allant de l'express à la messagerie rapide en prenant en charge les colis comme la palette.

En Angleterre, l'activité-express est réalisée par un unique interlocuteur *Parceline* (appartient à *GeoPost UK* depuis novembre 2000).

De plus, le profil des réseaux des différents prestataires se distingue ; les prestations proposées dans le domaine des messageries peuvent varier. Les activités principales de ces dernières restent cependant la messagerie nationale, la messagerie internationale et l'express. Par exemple, *Global Logistic System* – qui appartient à *Royal Mail* – est centré sur le colis. Le prestataire *TNT* se place sur le marché de l'express. Effectivement, la filiale, *TNT Jet Services* de *TNT Express France* propose trois grandes prestations en mono ou multi colis : J+1 avant 8 heures, J+1 avant 9 heures (appréciée par les magasins des centres villes), et J+1 avant 13 heures.

Les transporteurs et les postes d'Europe sont enfin prêts pour affronter les principaux acteurs du marché, tels que l'outsider, qui dispose d'un réel réseau intégré capitalistiquement en Europe : *UPS*.

b. Dans le monde

Généralement, la plupart des grands noms de la messagerie et de l'express sont déjà sur ce créneau. En effet, pour répondre à la demande de leurs clients d'un envoi à l'international, les messageries créent des partenariats avec des confrères, qui ont un réseau équivalent au leur, situé dans des pays proches ou lointains. Cette pratique est courante, on peut citer *DHL* le prestataire allemand qui fait appel à *MORY TEAM* pour toutes ses livraisons à destination de la France.

D'autres opérateurs tels que *UPS*, ont un tout autre positionnement vis à vis de l'activité internationale. En fait, le cœur de métier de cette société de messagerie fondée en 1907 aux Etats-Unis, est le transport international. Pour les envois à l'étranger, *UPS* se base sur son vaste réseau international. L'offre *UPS Trade DirectSM* permet de répondre aux besoins des intéressés liés à la gestion de leur chaîne logistique pour les envois à l'étranger. Ce service fonctionne de la façon suivante :

UPS enlève ou réceptionne les envois, les groupe, les achemine par voie aérienne, maritime ou terrestre vers le pays de destination, procède au dédouanement, les dégroupes en colis individuels, les achemine via le réseau *UPS* ou via le réseau *LTL* puis les livre directement aux clients. Ainsi, le modèle de livraison reste le même que la destination, soit au sein même du pays, du continent ou dans le monde mais l'échelle de distribution peut être tout à fait différente.

L'express est une activité à forte connotation internationale, d'autant que des opérateurs se sont construits dans ce segment en mettant l'accent sur les flux internationaux (*DHL*, *FedEx*). L'analyse des flux chez des expressistes comme *GLS*, *Chronopost International* ou *TNT Express* montre le poids toujours important du domestique dans ce segment. Mais, leur expérience est faible dans la livraison aux particuliers ; de ce fait, leur offre est rigide et limitée aux horaires de bureau.

Aussi, le marché US colis express (2000), c'est à dire de la livraison de colis est le segment du transport US ayant connu la forte croissance sur les vingt dernières années. Ce marché a plus que doublé depuis 1980. il est estimé que ce secteur transporte chaque jour au moins 10% du PIB quotidien.

Le marché de la messagerie/express au niveau mondial est très concentré, les principaux acteurs sont :

- *UPS*
- *FedEx*
- *USPS*
- *DHL + Airborne*

Désormais, il n'est plus possible d'être un simple messager. En effet, au vu des gammes d'offres proposées, il faut devenir un opérateur logistico- transport, avec comme savoir-faire plusieurs organisations techniques de distribution qui se basent principalement sur un réseau transport avec une dimension locale, continentale ou mondiale.

2- Sur le plan National

Le secteur de la messagerie s'organise autour d'une dizaine d'entreprises. A coté de la poste et la CTM plusieurs PME marocaines ont investi le créneau : SDTM, la Voie express, Maghreb messagerie... Celles-ci doivent faire face à une concurrence déloyale de la part du secteur informel.

A l'instar du transport, le marché est en pleine expansion. Mais la diversité des opérateurs, l'imbrication des activités messagerie et transport et le foisonnement de l'informel ne permettent pas de le cerner (moins d'une vingtaine d'opérateurs sont structurés).

De ce fait, Les enjeux, à moyen terme, de l'activité de messagerie résident dans l'évolution vers plus de transparence et de structuration du marché.

Compte tenu de leurs poids sur le marché, il y a lieu de porter un regard particulier sur les deux principaux opérateurs du marché, à savoir la SDTM et la CTM.

En effet, Le marché de la messagerie est caractérisé par la dominance de ces présents leaders suivant les quels ont peut identifier les principaux pratiques et avantages concurrentiels dans une optique de « benchmark » en terme de :

- Équipement et infrastructure
- Organisation logistique ;
- Système d'information.

La SDTM

Le groupe SDTM est actuellement le leader de l'activité messagerie au Maroc. Son ascension est due au choix de son système d'exploitation basé sur une meilleure rationalisation de la chaîne logistique transport (ramassage – convoyage – livraison à domicile). L'optimisation de chaque étape est assurée par la mise en œuvre des moyens logistiques plus adaptés. En effet, le groupe SDTM dispose des plus importantes

infrastructures logistiques du marché : 8 plates-formes régionales et 32 agences permettant la desserte de toutes les destinations au Maroc. En outre, l'acheminement annuel de 5,5 millions de colis est rendu possible grâce à l'exploitation d'une flotte de plus de 300 véhicules.

L'activité principale de la SDTM correspond à la messagerie rapide (J+1) sur tout le territoire national. D'autres segments sont développés, notamment la messagerie express (J) sur des axes précis. Dans le cadre de l'externalisation de la distribution de certaines entreprises, la SDTM effectue également des opérations d'affrètement et développe l'activité de gestion de stock en tant que partenaire des opérateurs spécialisés.

Le groupe SDTM continue à développer son réseau pour répondre au besoin de proximité des clients. Cette approche se traduit par la prévision de nouvelles agences et plates-formes en 2006. Ces infrastructures seront dotées de tous les équipements (niveleurs de quais...) permettant d'optimiser toutes les opérations. D'autre part, l'objectif SDTM est d'améliorer la traçabilité des expéditions en utilisant les technologies les plus élaborées et de pouvoir proposer aux clients une approche globale en intégrant toute une offre de prestations logistiques.

la CTM Messagerie

Depuis sa filialisation en 2000, la CTM messagerie ne cesse de progresser comptant dans son actif, 80 véhicules (du petit utilitaire au camion poids lourd) que le transporteur dédie aux opérations d'acheminement, de ramassage de marchandises et de livraison à domicile et location. Cette capacité est complétée par le parc d'autocars (environ 160 unités) du groupe dont les soutes sont chargées de colis, chose qui permet d'avoir des délais appréciés par la clientèle, J+1 voir J.

En tant que atouts principaux de la CTM, ont peut recenser ce qui suit :

- un réseau de 100 agences couvrant tout le Maroc ;
- un système informatique moderne pour le suivi en temps réel des envois ;

- un système de management de la qualité qui été évalué et certifié à l'ISO 9001-2000 par l'organisme certificateur TUV en date du 10 Avril 2003 ;
- développement d'une offre affrètement, mettant à disposition de ses clients des véhicules (3.5 et 8 tonnes) en location pour toutes les expéditions volumineuses et urgentes ;
- développement d'une gamme de services accessoires tels, mise en place d'un service de ramassage dédié, livraison à domicile, vente d'emballage, preuve de livraison retournée à l'expéditeur 48 heures après la livraison, retour de fonds en espèce, chèque ou traite

Les principales difficultés liées au secteur de la messagerie nationale

D'autres parts, Le secteur de la messagerie au Maroc est aujourd'hui confronté à des difficultés inhérentes à l'augmentation des facteurs de production (SMIG, Assurances, carburant...). La concurrence du secteur informel ainsi que la baisse des marges commerciales génère une faible rentabilité au niveau de cette activité. L'Association marocaine des transporteurs de messagerie (AMTM), à laquelle sont affiliées les plus importantes sociétés du secteur, contribue notablement au développement de l'activité messagerie au Maroc. Elle se positionne comme un interlocuteur privilégié des autorités de tutelle et envisage des solutions de mutualisation de moyens pour répondre aux problématiques évoquées précédemment.

Dans le même ordre, il y a lieu de mettre en clair les principales problématiques inhérentes à la logistique de transport interne et son mode de fonctionnement dont on citera, en l'occurrence :

La Planification des tournées de véhicules

Le problème de la planification des tournées de véhicules constitue un enjeu logistique important tant aux niveaux des approvisionnements que du transport inter-usines ou des transports de distribution. La tendance actuelle porte sur le développement de méthodes de type optimales basées sur la modélisation des problèmes par les techniques de partitionnement ou de recouvrement d'ensembles et leur résolution par les techniques de

génération de colonnes et de Branch and Price. Cette approche s'est révélée performante pour de nombreux problèmes de cette classe.

La technique de génération de colonnes appliquée à chaque itération de ce type de problèmes fait appel à la modélisation d'un graphe spécial et à la recherche d'un ou des plus courts chemins dans ce graphe sous différentes contraintes supplémentaires telles que les capacités. Pour certains types de problèmes (tournées sélectives, tournées avec gains), ce plus court chemin doit impérativement être élémentaire, c'est à dire ne passer qu'une seule fois au plus par chaque nœud du graphe spécial. C'est dans le but de pouvoir résoudre des problèmes de ce type qu'un algorithme de plus courts chemins élémentaires dans un graphe a été développé et testé.

Les problèmes de chargement de véhicules

Il s'agit d'assurer le transport via une flotte de véhicules de différentes capacités et un ensemble de matériels vers différentes destinations. L'objectif est de transporter toute la charge dans les véhicules de façon à minimiser le nombre de trajets et tout en respectant un certain nombre de contraintes.

Problèmes d'optimisation des horaires de travail dans les services

Dans le domaine des services, les horaires de travail du personnel sont soumis à des contraintes légales (durée maximale de la journées de travail, des vacations, pauses...) et par ailleurs la durée d'ouverture des services dépasse largement la journée de travail et la charge est très fluctuante selon les plages horaires.

Engagé ainsi dans une obligation de résultat, l'opérateur messagerie est tenu de répondre aux exigences clients traduites en des critères de performance de rapidité, fiabilité et compétitivité tarifaire d'ou la nécessité d'une orientation qualité globale de la chaîne logistique de distribution.

De ce fait, et tenant compte de l'ampleur que prend l'exigence qualité au sein de l'entreprise et en plus particulier au niveau du périmètre logistique de la messagerie, il y a

lieu d'appréhender l'optique qualité à travers une approche processus et un système de veille en tant que mesure de performance absolue et relative en terme de « benchmark »

Partie II- l'approche processus

1- Définition

Il s'agit pour les professionnels de la supply chain de modéliser des fonctionnements logistiques afin de mieux les comprendre et de mieux les gérer en aboutissant à un processus qui doit **piloter, alerter, simuler, contrôler et mesurer** une supply chain.

A la vue d'un logisticien, il s'agit d'une approche d'une importance capitale, c'est pourquoi un grand nombre de concepts opérationnels (SCM,SCP, APS,...)ont émergé les dernières années, et c'est la raison pour laquelle ces concepts font l'objet d'autant de travaux et de communication dans le domaine logistique .

Ainsi, la proximité avec les objectifs de connaissance et de maîtrise du processus associée aux démarches modernes de management de la qualité est évidente donnant de ce fait naissance au concept de **Supply Chain Qualité Management** « SCQM »qui élargit et complète les enjeux et précise de manière bien plus claire les objectifs associés : améliorer la qualité de la supply chain, maîtriser ce processus et utiliser les outils techniques pour mettre et maintenir sous contrôle ce processus.

L'approche en terme d'analyse des processus métiers devient de plus en plus prépondérante que ce soit pour les concepteurs, mais aussi pour les managers soucieux d'une bonne adéquation entre les outils, les salariés, l'amélioration de la productivité de leur entreprise et de la satisfaction de leurs clients.

Cette démarche oriente l'entreprise sur le faire plutôt que sur le dire: elle invite à adopter et cultiver un mode de vision à la fois global et spécifique de l'entreprise.

Au niveau de la présente étude, l'accent est focalisé sur les processus opérationnels ou de réalisation qui contribuent à la réalisation du produit ou service. Ils sont dans le faire

de l'entreprise. Plus généralement, les processus opérationnels regroupent toutes les activités dédiées au cycle de vie du produit ou de service.

II- Finalité de l'approche processus

C'est en effet un outil de management qui donne la priorité à la détection des risques et la progression durable de l'entreprise en terme d'organisation. Concrètement, l'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification de son management et des différentes interactions afférentes. On cherche ainsi à retrouver la linéarité et l'enchaînement logique d'actions qui concourent à satisfaire les exigences du client, plutôt qu'une succession d'étapes indépendantes et cloisonnées par service.

La mise à plat des processus permet aussi:

- de clarifier les rôles et responsabilités exercées
- de comprendre et satisfaire les exigences
- de définir les marges de manœuvre et de mettre en évidence les cohérences et les incohérences, de même que les risques encourus
- d'identifier des lacunes dans le circuit dans la manière de faire, ou bien d'identifier des étapes qui grèvent le fonctionnement d'un processus.
- de considérer les processus en termes de valeur ajoutée
- de mesurer la performance et l'efficacité des processus
- d'identifier des attentes jusqu'alors minimisées
- de diminuer les coûts, les délais d'un processus
- de mieux appréhender les aléas, à les anticiper parfois et y répondre dans le cadre d'une réaction saine et concertée
- d'accompagner la mise en place d'un système d'information ad hoc et au plus près de la réalité, et non point seulement conceptuel.

Le but est de sortir l'entreprise de ses rapports statiques et structuraux de son fonctionnement et d'opter pour une vision globale et transversale de l'organisme, d'entrer

donc dans ses rouages et articulations, de dessiner l'architecture dynamique de tout ce qui s'y fait de façon la plus exhaustive possible.

Il y a lieu de préciser qu'il n'existe pas un catalogue pré déterminé d'un processus. C'est à chaque organisation de détecter ses propres processus en fonction de ses clients, de la nature de son activité et de sa stratégie.

III- Méthodologie de l'approche processus

- Constat d'importants dysfonctionnements sur le processus
- Non qualité, non conformités fréquentes constatées
- Fréquence des anomalies
- Évolution des indicateurs (délai, coûts..)
- insatisfaction des bénéficiaires
- Émergence de nouvelles attentes
- évolution de la stratégie
- Développement de nouvelles démarches (ERP, RTT...)
- Mise en place de nouveaux outils de gestion, d'information (ERP)
- lancement d'une démarche d'engagement de service

- Amélioration du processus en lui même
- Innovation du processus à partir d'une critique du processus
- Innovation à partir des besoins des clients

VI- Description du processus logistique

1- Identifier

- identifier les besoins du marché en matière de qualité de service ;
- déterminer les objectifs en matière de qualité de service.

2- Concevoir

- Concevoir le système logistique et l'organisation de la chaîne des flux ;
- Définir les caractéristiques du système après vente ;

- Choisir le faire ou le faire faire ;
- Définir le profil et aptitudes des acteurs du processus.

3- Développer

- Développer le système logistique, l'organisation, les procédures et systèmes d'informations logistiques ;
- Développer le système après vente ;
- Développer les emballages ;
- Garantir la disponibilité des ressources opérationnelles (assurer la formation...)

4- soutenir

- Mettre en œuvre les procédures et systèmes de maintenance, réparation et distribution des pièces ;
- Acquérir, stocker, conditionner, expédier transporter et livrer les pièces ;
- Entretenir et réparer les produits ;
- Récupérer, recycler les produits.

5- Vendre

- Mettre en œuvre les procédures et système de dépôt ;
- Planifier, programmer les besoins en moyens ;
- Planifier, programmer, ordonnancer la distribution ;
- Stocker, conditionner, expédier, transporter et installer les produits ;
- Contrôler l'exécution des opérations de transport et distribution ;
- Gestion des retours.

6- Produire

- Mettre en œuvre les procédures et systèmes industriels ;
- Planifier, programmer les besoins en matière et service, approvisionner ;
- Planifier, programmer, ordonnancer la production ;

- En contrôler l'exécution.

7- maîtriser

- contrôler la performance du système logistique : exploiter les résultats, les comparer aux objectifs, apporter les corrections, anticiper....

L'enchaînement du processus est assuré par le biais des flux physiques et des flux d'information

V - Description du processus logistique Messagerie

Au point de vue du domaine d'activité de la logistique messagerie, le processus logistique y afférant peut être généralement matérialisé comme suit :

Identification/

Dans notre définition de l'activité messagerie/express, deux principaux points caractérisaient cette activité : le délai de livraison qui peut osciller de J+1 avant 9h à plus de 24h et le poids des colis transportés qui lui peut varier de 0 à 3 tonnes.

Objectif /

Assurer un service messagerie conforme aux exigences en matière de délais express allant du J au J+3/4, et répondre aux critères de fiabilité et sécurité des envois.

Pour pouvoir respecter l'exigence en termes de délai du client, un colis suit un chemin tout tracé.

Conception/

Communément parlant, Les marchandises sont enlevées la journée, sont transportées entre les plates-formes la nuit et distribuées chez le destinataire, le lendemain. Un chauffeur-livreur effectue les étapes ultimes (la première et la dernière) de la chaîne logistique. Son travail consiste à prendre la marchandise à quai pour la livrer au destinataire ou à enlever des produits conditionnés chez un client de son agence pour le

réseau national. La distribution est organisée sous la forme de tournées définies par le responsable d'exploitation ou le directeur de l'établissement.

Pour expliquer le système logistique de transport express, nous allons nous baser sur l'exemple classique du client Alpha qui dépose à la Poste à proximité de chez lui un colis à livrer en *Chronopost* à titre d'exemple. Le colis est transporté en camion vers un entrepôt *Chronopost*, où il est trié puis acheminé vers un hub, ou centre de transit, d'où il est ré-acheminé dans la nuit vers l'agence la plus proche de sa destination finale. Selon le degré d'urgence du colis et le service choisi par l'expéditeur, les moyens d'acheminements sont soit aériens soit routiers.

A cette étape, nous arrivons au stade du dernier kilomètre, c'est à dire le transport du colis de l'agence de distribution jusqu'au client destinataire. Les chauffeurs livreurs qui sont en charge du créneau du dernier kilomètre sont soit des sous-traitants, soit des opérateurs spécialisés. Ils travaillent généralement par demi-journée. Le premier départ ait lieu tôt le matin. Les chauffeurs remplissent le camion et donc prennent des dépêches à chaque départ. Le colis est donc livré le lendemain de son dépôt dans l'agence destinataire, avant 10h, 12h ou 18h.

A chacune des étapes du cheminement du pli, le code à barres de chaque pli ou colis est scanné dans le système d'information de l'opérateur messagerie pour permettre un suivi étape par étape.

IV- Etude de cas de Barid Al Maghrib

1- Présentation de l'offre Amana Messagerie

La gamme de service de Amana Messagerie est Composée de trois produits ; à savoir :

Amana Express, pour les envois prioritaires intégrant le Rapid J pour tous les envois livrés le jour même et le Rapid J+1 qui s'offre comme dead-line de livraison, 24 heures après le dépôt ;

Amana ILtizam, qui figure en tant qu'offre médiane offrant un délais de livraison de J+2 ;

Amana Imtiyaz, est le produit économique de la gamme pour un délai de livraison de J+3 et 4 ;

Tarifs : la grille tarifaire Amana est uniquement fonction du poids des envois, soit une tarification uniforme pour toutes les destinations à l'échelle nationale.

Système de traçabilité :

IPS :BAM opte pour le logiciel International Postal Service (IPS), qui permet un suivi électronique des envois grâce à un code à barres offrant la possibilité d'obtenir des informations à un moment quelconque par la constitution d'une mémoire de flux

SMS trackings : permet une localisation en temps réel des envois dans la chaîne logistique obtenu via une liaison Internet interfacée avec le système de la téléphonie mobile.

Services optionnels :

- ❖ Contre remboursement, pour le paiement de l'envoi à la livraison
- ❖ Port dû, pour le paiement du transport à la livraison
- ❖ Valeur déclarée, assurance et indemnisation des envois de valeur
- ❖ Envoi fragile, pour tous les envois nécessitant un traitement particulier.

2- Caractéristiques Marché

Cible/client : Amana vise à la fois les entreprises, les professionnels et les particuliers avec un traitement préférentiel pour le segment des professionnels et entreprises dit « clients en compte » comprenant l'ouverture d'un compte avec paiement en différé, l'unicité de l'interlocuteur, la collecte à domicile, suivi détaillé des envois et des tarifs préférentiels.

Cible/marché : Amana vise le marché du monocolis traitant les envois de moins de 30KG avec une possibilité de dépassement du dit poids en fonction des besoins formulés par les clients en compte ;

3- -Description du processus opérationnel Amana

Dans notre définition de l'activité messagerie, deux principaux points caractérisent cette activité : le délais de livraison qui pourrait osciller de J à J+4 et le poids des colis transportées de moins de 30 Kg .

Pour pouvoir respecter l'exigence en terme de délais du client, un colis suit un chemin tout tracé.

Pour le colis Amana, une description du processus d'acheminement et de distribution est donnée comme suit :

Activité	Documents servis et inscription particulière	Intervenants
Dépôt au guichet ou collecte à domicile pour les professionnels	Imprimé de dépôt, Etiquette de services	Agent de guichet ; Chef d'agence
Vérification de l'affranchissement		Agent de contrôle
Vérification des indications de services		Agent de contrôle

Vérification de l'état de l'emballage		Agent de contrôle
Vérification des étiquettes collées relatives au niveau de service demandé et services optionnels		Agent de contrôle
Vérification et Reconnaissance contradictoire		Agent de la levée du service arrière
Levée des envois	listings pour les agences informatisées et carnets C15 Amana pour les agences non informatisées, la dernière levée intervient 15 minutes avant la fermeture des dépêches, IPS	Agent de la levée du service arrière, Agent chargé d'IPS
Vérification et reconnaissance contradictoire	Carnet Amana 513 partie entrée	Agent de la cabine Messagerie, Chef d'agence
Tri des envois par catégorie et par destination		Agent de la cabine Messagerie, Chef d'agence
Contrôle de la sécurité des envois		Responsable Messagerie bureau
Confection des dépêches (dépêches directes pour Amana Express et Itizam)		Deux agents de la cabine messagerie, chef d'agence

Numérotation des dépêches		Deux agents de la cabine messagerie
Expédition	Carnet Amana 513 partie sortie et le Carnet de feuille d'expédition 101, collier Amana 08, parts Amana 115(trois exemplaires)	Agents de la cabine messagerie, transporteur, chef d'agence
Réception/Reconnaissance contradictoire des dépêches	parts Amana 115	Transporteur, chefs de section, chef d'agence
Réception/dépouillement	Carnets Amana 513 partie entrée	Chef de section service arrière, deux agents, chef d'agence
Mise en distribution au guichet	Carnets 759, carnets 513 partie sortie, avis 505	Agent de contrôle, agent de guichet, chef d'agence
Mise en distribution à domicile	Bulletin des itinéraires (annexe1) Carnets 759, carnets 513 partie sortie, avis 505	Agent du service Arrière, facteur, chef d'agence
Contrôle de la distribution	Carnets 759, IPS	Responsable messagerie, chef d'agence
Gestion des envois en instance	Avis 505, carnet 759	Responsable messagerie, facteurs, chef d'agence
Retour à l'origine des envois	Etiquette Amana R15, carnet 759	Agent du service arrière, chef d'agence

Les principaux supports du processus peuvent être ainsi déclinés comme suit :

Référentiel Métier (annexe 2)

Ressources critiques :

- Parc Véhicules,
- Matériel de manutention ;
- Imprimés de dépôt ;
- Matériel de scannage ;
- Surface de vente et de traitement en back office ;
- Facteurs, Agents Back office, Agent de contrôle et agents de guichet ;

Moyens de sécurité disponibles:

- ❖ Fermeture des sacs à l'aide de scellés en plomb ;
- ❖ Reconnaissance contradictoire en tant qu'étape intermédiaire,
- ❖ Réglementation en vigueur pour contrer les violations des envois ;
- ❖ PV de constats d'irrégularité Amana.

Moyens de tracabilité disponibles:

- ❖ Informatique : IPS
- ❖ Manuelle :
 - inscription de la date et heure sur les feuilles d'expédition ;
 - Timbre à date sur les documents d'accompagnement des dépêches,
 - Carnet 513 mentionnant les envois entrants et sortants ;
 - Copie des parts 115 sauvegardée au niveau de l'agence expéditrice ;
 - Amana 759 du guichet et facteur ;
 - délais de garde des envois non distribués.
 - Avis Amana 505(1^{er} et 2^{ième} avis) ;

a) Diagnostic processus :

- ❖ Usage très réduit d'une traçabilité informatique par voie d'IPS ;

- ❖ Gestion complexe des données à cause de la dominance d'un système de communication traditionnelle avec support papier, qui engendre un certain nombre de problème de délais, de charge de travail, de fiabilité de l'information et d'incertitude. En effet, les causes de ces difficultés tiennent du mode de transmission, aux nombreuses phases de saisie manuelle de l'information et parfois de ressaisie de l'information, aux contrôles répétés, à l'absence d'accusé de réception informatique entre les différents points de transit des envois ;
- ❖ Absence d'une vérification de la nature des envois devant être de la responsabilité des agents de guichets ;
- ❖ Absence de contrôle de conformité des opérations, en particulier, celles afférant au tri et formation des dépêches ;
- ❖ Absence de consignes particulières pour la manipulation des envois fragiles ;
- ❖ Manque des normes délais pour chaque opération du processus ;
- ❖ Sur le plan de la planification organisationnelle, on notera une Absence des normes préétablies permettant un équilibrage entre les paramètres suivants :
 - Charge de travail en terme de traitement et distribution des envois par rapport à l'effectif à déployer ;
 - Quantité et qualité des envois et nombre par rapport à la qualité des moyens de transport et de manutention à déployer ;
 - Charge de distribution à domicile par rapport au nombre des tournées de facteurs ;
 - Absence d'indicateurs de performance interne engendrant un manque de visibilité faisant que les dysfonctionnements racines sont ignorés ou tardent à être identifiés et qu'on s'attaque juste aux symptômes ;

De ce fait, en vue d'appréhender au mieux le dit processus et de pouvoir repérer les champs d'analyse et d'optimisation de l'offre messagerie, un complément d'information est donné à travers les éléments suivants :

b) Analyse des indicateurs de performances du processus Amana

Suivant une étude des données statistiques recueillies pour une année de référence 2005, une appréciation des principaux indicateurs de performance est donnée ci-après, et ce en fonction des différents niveaux de services établis au niveau de l'offre Amana.

1) Taux de service :

Niveaux de service	Taux de service	Ecart type
Rapid J	85%	14%
J+1	92%	7%
J+2	57%	31%
J+3/4	49%	38%

Le taux de service moyen est de 70% pour la gamme de service

2) Taux de réclamation :

Niveaux de service	Taux de réclamation	Ecart type
Rapid J	0.12%	0.4%
J+1	0.07%	3%
J+2	0.7%	3%
J+3/4	2.85%	9%

Le taux de réclamation moyen est de 0.93%

A la lumière des données sus mentionnées, on peut émettre les constats suivants :

- une performance proche aux normes de la qualité de service promise au niveau du rapid J et le J+1 dénotant une meilleure maîtrise du processus de traitement des dits envois au détriments des autres catégories de service;
- une assez faible performance associée à une considérable variabilité portée sur un intervalle de [7%-38%] en matière du taux de service en ce qui concerne le service J+2 et le J+3 ;
- faible taux de réclamation expliquant un faible niveau de manifestation des clients mécontents via un mode d'expression spontané.

Ainsi, en vue d'apporter un meilleur éclairage sur les causes et sources d'insatisfaction des clients, un état des irrégularités recensées à l'appui des réclamations clients est retracé comme suit:

Nature des irrégularités	Fréquence
Envois non conforme à celui décrit dans la feuille de Route 101	1%
absence de code à barre	3%
Pénurie des imprimés	1%
Contenu brisé	1%
emballage détérioré	1%
envois brisé ne contenant pas la mention fragile	4%
envois mouillé	1%
envoi déchiré	3%
envois parvenu ouvert	1%
envoi endommagé par la présence d'un liquide dans la dépêche	1%
emballage fissuré, mouillé	1%
envois parvenu en fausse direction	21%
envois manquant	3%
Manque du numéro de la dépêche	1%
code à barre non conforme à la nature de la transmission	1%
envoi avarié	1%
envois en mauvais état ne portant pas la mention fragile	1%
document d'envois manquant	1%
dépêche sans feuille de route 101	1%
envois parvenu sans référence du niveau de service	1%
dépêche en mauvaise état dégageant un liquide causant une allergie à l'agent	1%
envoi en mauvais état	4%
envoi non parvenu	3%
retard de réception du POD	1%
emballage défaillant&mouillé	1%
emballage déchiré	5%
envois brisé ne contenant pas la mention fragile	1%
envois brisé portant la mention fragile	4%
poids inférieur au poids indiqué	5%
retard d'acheminement	1%
envois sans feuille de route 101	3%
POD non facturé	1%
envois en mauvais état contenant un liquide	1%
envois parvenu ouvert	3%
envois déchiré et contenu brisé	4%
montant du CRBT non encore parvenu	1%
dépêche en mauvais état dégageant un liquide gras	1%
envois en mauvais état	1%
envois non parvenu	4%
retard d'acheminement (J+3)	1%
Total	100%

De plus, suivant une analyse des différents points de dysfonctionnements décrits ci-dessus, une analyse des sources des dysfonctionnements est présentée au tableau ci-après dans un ordre d'importance et ce suivant le concept de l'analyse « Ischikawa » :

Fiche récapitulative des sources des dysfonctionnements	
Erreurs humaines (manipulation)	33%
méthode&procédure	29%
entretien&sécurité	22%
défaillance de contrôle	12%
retard de traitement	3%
Matériel	2%
environnement(condition de traitement)	0

Pour expliquer les présents dysfonctionnements, plusieurs hypothèses peuvent être formulées dans ce sens :

- manque de formation et d'encadrement du personnel en terme de respect des consignes ainsi qu'en terme de suivi rigoureux d'application des opérations;
- inadéquation poste profile avec une qualification du personnel qui fait défaut suivant l'exigence du poste ;
- un système de contrôle présentant des défaillances ;
- manque d'implication et de motivation du personnel ;
- procédures complexes difficiles à appliquer ;
- manque de conditions et outils de sécurité des expéditions adaptés, notamment, en matière d'emballage, nombre et natures des interventions humaines, formation des dépêches, rangement, tri, véhicules d'acheminement et de livraison, etc. ;
- absence de normes claires en matière des délais des opérations sur le long du processus ;
- manque de sensibilisation du personnel du back office aux respects des exigences clients en matière de délais et fiabilité des expéditions.

c)- Positionnement et perception de l'offre sur le marché

D'après une étude de marché, réalisée en interne conduite auprès d'un échantillon de 50 entreprises, axée sur une évaluation de la notoriété, la perception, le positionnement et la satisfaction par rapport à l'offre Amana, il en ait ressorti les traits suivants :

- Une appréciation de la notoriété des opérateurs Messagerie affiche la primauté de la CTM qui s'accapare 82,8% des citations suivi par la SDTM, en 2emé rang on retrouve la SDTM et Barid-Al-Maghrib en troisième position reconnus en tant que opérateurs messagerie pour 74% des enquêtés ;
- Amana Express est la prestation la plus notoire sur la gamme Amana en capitalisant un taux de notoriété de 81% suivi de Amana Iltizam et Imtiyaz pour un taux de notoriété respectif de 19% ;
- un positionnement de BAM mitigé décliné en une offre méconnue dans sa globalité, standardisée, centrée sur la messagerie légère et prioritairement destinée aux particuliers à cause de son association au statut public de la poste servant la masse ;
- 65.5% des entreprises recourent à Amana Express et ne font usage de Amana iltizam que pour 12% des enquêtés suivi de Amana Imtiyaz avec une fréquence d'usage de seulement 8.6% ;
- globalement les entreprises sont satisfaits pour 43% d'entre eux ayant fait usage des prestations Amana, 15.5% des enquêtés en sont moyennement satisfaits et seulement 8.6% des enquêtés expriment leurs entière satisfaction par rapport à l'usage de la gamme Amana ;
- parmi les manquements décelés par rapport à l'usage des prestations Amana expliquant, notamment, l'insatisfaction de la clientèle quant à la dite gamme Amana, il y a lieu de citer principalement :
 - ✓ la gestion de la file d'attente pour 32.8% des enquêtés;
 - ✓ la procédure de dépôt des envois pour 20.7% enquêtés ;
 - ✓ la tarification pour 15.5% des enquêtés ;
 - ✓ les délais de livraison, l'accueil, conseil, orientation du client et aménagement intérieur des agences BAM pour 12% des entreprises;
 - ✓ le temps réponse client et le respect des engagements pour 10% des cas ;

De plus, En me référant aux rapports de visites de maintenance des commerciaux auprès de la clientèle appartenant au segment des professionnels et entreprises, il a été prélevé en tant que points de mécontentement ce qui suit :

- délais d'acheminement non respectés ;
- niveau de service non respecté (Ex :envois livrés en délais de Amana Iltizam au lieu de Amana Imtiyaz) ;
- retard au niveau de la collecte ;
- effectif insuffisant pour assurer la collecte dans le cas où il y a plusieurs points de ramassage ;
- retard d'arrivée des factures ;
- retard de réception des sommes dues aux destinataires des envois en CRBT ;

Entre autres, pour ce qui est des raisons explicatives de la fuite des prospects, on citera :

- l'engagement sur un dépôt minimum de 1000 DH présente une contrainte pour le client ;
- exigence des services alloués dans le cadre du contrat client en compte sans être contraints de signer un engagement contractuel, il s'agit notamment du service de collecte à domicile;
- demande de transport de marchandise ne pouvant pas être satisfaite faute de logistique adéquate en matière d'équipement ;
- exigence d'un contrat englobant le chiffre d'affaire réalisé pour toutes les opérations en nombre réalisées avec Barid-Al-Maghrib sur toute la gamme de BAM et prévision d'un système de remise tenant en compte le trafic global réalisé ;
- système de remise non autant préférentiel que celui instauré par la concurrence ;
- demande de tarification des envois groupés ;
- heures de collecte non adaptées et ce en concordance avec l'activité de l'entreprise exigeant notamment une collecte à des heures tardives ;
- l'installation en majorité des sièges de direction dans la ville de Casablanca ou demeure une forte concentration de prise de décision pourvus d'éventuels engagements ;

- envois dépassant la limite de 100KG nécessitant outre les moyens de transport adéquats une logistique dédiée incluant les élévateurs de poids lourd à la collecte et à destination ;
- demande d'intégration au niveau de la facturation en fin de mois du total du chiffre d'affaire réalisé pour l'ensemble des services assurés sous contrat avec BAM (MAC, Messagerie, Marketing Direct, Messagerie Chronopost..)
- le déblocage du budget de fonctionnement des entreprises Etatiques ne permet pas d'honorer un engagement de paiement mensuel
- demande de modification des clauses du contrat d'engagement suivant les prescriptions et exigences de chaque client
- préférence pour le paiement au comptant et ce ; compte tenu de l'irrégularité du trafic réalisé et la contrainte de programmation des heures de collecte ;
- tarification estimée trop élevée et non compétitive par rapport à celle proposée par la concurrence sachant à titre d'exemple que la S2M offre le Rapid J pour l'axe Casa-Rabat à moitié prix;
- problème lié à la comptabilisation de la TVA récupérable ;
- trafic non régulier des envois pour la plupart des cas prospectés.

En somme, considérant un processus logistique messagerie devant répondre aux objectifs délais, coûts et fiabilité, plusieurs pistes de travail peuvent ainsi être identifiées comme sources réelles de valeur dont je me focaliserais à l'étude d'optimisation et de maîtrise du cycle tri- acheminement- distribution associé à une dimension coût et système d'information et ce, en tant que principaux maillons de la chaîne logistique messagerie. Sans pouvoir omettre pour autant la nécessité cruciale du développement d'une offre logistique adaptée aux tendances du marché.

Partie III- Axes de développement

I- Identification des centres de coûts

Considérant l'importance du paramètre coût dans l'évaluation de la performance du processus logistique Amana et en l'absence d'un système de comptabilité analytique demeurant vivement recommandé, et ce pour pouvoir identifier les principaux centres de coûts et de donner un ordre de priorité aux zones d'optimisation, une étude de données

marché est ainsi appuyée sur l'activité des principaux opérateurs du marché permettant de reconnaître la structure de coût suivante(*) :

- Enlèvement : 12% ;
- Manutention : 12% ;
- Transport- acheminement : 22% ;
- Livraison : 33% ;
- Administratif : 12% ;
- Commercial : 4% ;
- Retours : 3% ;
- Litige : 2%.

(*) Source : Etude Calberson « chronométrage »

D'autre parts, Lorsqu'un flux descend en arborescence, on constate qu'à chaque noeud, le flux entrant se décompose en plusieurs flux sortants et les coûts unitaires de transport augmentent exponentiellement. En d'autres termes, on remarque un « effet désintégrateur » car on passe progressivement de flux massifs d'entreprises à entreprises (B to B) à une multitude de flux éclatés d'entreprises à consommateurs finaux (B to C).

Ceci s'applique très bien au domaine de distribution pour lequel le coût unitaire le plus élevé est alors le coût de la distribution qui peut-être plus élevé que tous les coûts subis tout au long de la Supply Chain.

Ce schéma est reproductible sur l'activité messagerie. Le coût de ce maillon de la chaîne logistique ne se réduit pas simplement au coût de livraison dans la mesure où il peut y avoir des coûts plus ou moins cachés. En effet, à ces coûts, s'ajoutent d'autres catégories de coûts qui peuvent être importants si l'on veut livrer le consommateur :

- Le coût du paiement à la livraison ;

- Le coût des échecs à la livraison par absence du client. Il faut alors selon les règles classiques des contrats de transport, tenir à disposition sa marchandise dans un lieu de proximité afin que le destinataire puisse récupérer son pli. Au coût de livraison inutile,

puisqu'elle n'intervient pas effectivement, s'ajoutent les coûts de garde et de remise à disposition ;

- Le coût des retours : un client peut refuser le colis ou ne pas venir le prendre. Il faut alors le retourner à l'expéditeur avec des frais de procédure, de transport et de manutention importants.

En effet, l'événement lié à la distribution a un impact important sur la structure de coût des transporteurs. Les moyens utilisés pour la livraison ne sont pas optimisés dans la mesure où il est difficile de massifier les flux sur cette phase et où le coût à l'unité d'oeuvre est important.

Ce dernier est encore plus important dans le cadre d'une livraison destinée aux particuliers. On estime les surcoûts liés au B2C à **25 %**.

Aujourd'hui, un expressite ou un messenger se doit de savoir gérer un compte de gestion et de résultat.

II- Gestion de la distribution

La logistique de la distribution dite des derniers kilomètres, maillon final du circuit classique de livraison d'un colis, possède un environnement spécifique et des contraintes qui lui sont propres le quel maillon est considéré en tant qu'étape la plus coûteuse de la chaîne logistique.

Le colis est distribué au domicile ou à l'entreprise du client lors de la tournée du chauffeur-livreur qui doit desservir un secteur de livraison par la route. Cependant, ce qui est désormais mis en place au niveau du « dernier kilomètre » n'aboutit pas à une livraison exempte de problèmes.

En effet, ces derniers proviennent de la route avec le code de la route à respecter et les contraintes liées à la circulation. En outre, le client ne facilite pas toujours l'acte de livraison. En effet, il est de plus en plus exigeant ; les délais et les horaires de livraison doivent être forcément respectés et l'adresse de livraison peut être difficile à trouver. De plus, la gestion du colis est à adapter en fonction de son statut, de sa taille et du type de marchandise transportée.

La plupart du temps, la livraison des colis se fait chez le client, c'est à dire à son domicile ou dans son entreprise. En effet, un grand nombre de colis est à remettre contre signature, en d'autres termes, à la bonne adresse et à une personne physique. La livraison se complexifie dans le cas où le destinataire n'est pas chez lui lors du passage du chauffeur-livreur. Un autre souci peut apparaître lorsque le client est un professionnel mobile. Il est difficile de savoir où et à quel moment, le colis peut-être livré.

L'environnement du dernier maillon de la chaîne logistique est en évolution. Des voies d'amélioration sont proposées au niveau des outils utilisés comme la mise en place d'un logiciel dédié, d'un scan facilitant les tâches administratives ou d'un nouveau moyen de transport créé spécifiquement pour les « derniers kilomètres » réalisés en ville. Ces nouveaux modes de transport répondent également à la problématique de livraison de marchandise en ville.

En effet, les derniers kilomètres sont une réelle source de valeur ajoutée pour les messagers et expressistes, mais leur gestion est difficile, particulièrement dans le milieu urbain dense .

Organisation des tournées de distribution

1) Caractéristique essentielles/

Chaque chauffeur se voit attribué un secteur de livraison .La répartition et la délimitation des secteurs sont fonction de la concentration des ménages et entreprises, c'est à dire du nombre de points situés à proximité et du nombre de kilomètres à faire pour atteindre les différents clients. Ainsi, plus il y a d'approches, plus les chauffeurs vont loin et moins ces derniers ont de clients à livrer. Ainsi, l'amplitude du chauffeur devrait être prise en compte dans la répartition des secteurs de livraison.

Il est indispensable d'appréhender au préalable les contraintes urbaines auxquelles les chauffeurs sont exposés. Ces contraintes varient en fonction du type de secteur à livrer.

Il faut savoir qu'à l'intérieur même d'un espace desservi, le chauffeur prend un chemin particulier pour livrer ses clients, pouvant éventuellement être modifié chaque jour même si ce parcours reste le plus souvent identique. Ce parcours est appelé « tournée de livraison». Le chauffeur-livreur conserve la même tournée durant plusieurs années, parfois tout au long de sa carrière.

Selon une étude effectuée au niveau des « Cahiers Scientifiques du Transport », les chauffeurs-livreurs ont des tournées attitrées. Dans la plupart des cas étudiés, selon leurs employeurs « en raison de leur connaissance du terrain », ce sont eux qui classent seuls leurs tournées le matin et chargent leurs camions. Presque toutes les entreprises contactées ont équipé leurs véhicules de téléphones ou de radio. Généralement, les chauffeurs-livreurs font état de leur journée en fin de tournée, c'est-à-dire qu'ils rendent les bons de livraison et informent leurs responsables des éventuels incidents survenus

pendant la journée. Un grand nombre d'opérations sont donc sous la seule responsabilité du chauffeur-livreur.

En effet, la journée du chauffeur débute par la réception d'une liste personnalisée, fonction de son lieu d'affectation, sa zone de travail. Cette énumération journalière détaille les livraisons et les enlèvements à effectuer le jour même.

Une fois cette liste en main, le chauffeur redéfinit sa tournée en fonction des priorités horaires réelles puis de la proximité des différents clients.

En résumé, la longueur et le chemin des tournées varient d'une journée à l'autre. Elle est fonction du nombre de clients à enlever ou à livrer, du nombre de kilomètres à effectuer mais également du secteur attribué au chauffeur. De plus, la majeure partie d'une tournée est livrable dans les temps, mais le moindre incident peut mettre en péril le bon déroulement de la suite des opérations.

En messagerie comme en fret express, les chauffeurs-livreurs distinguent trois types de tournée : les tournées dites « de campagne », les tournées en périphérie et les tournées de centre-ville.

Le découpage entre les différentes tournées indique que c'est moins l'espace qui prime que le rythme. En effet, chaque secteur correspond à un tempo particulier ;

- **Le centre-ville** s'assimile à la vitesse, au mouvement, il n'y a pas de temps mort, les arrêts se succèdent martelés par les bruits de portes des véhicules qui cadencent la progression : descendre du camion, livrer, remonter, quelques mètres, redescendre, livrer à nouveau...

Pour de nombreux chauffeurs-livreurs, la tournée de centre-ville est la plus stressante pour ne pas dire la plus difficile. Elle correspond essentiellement aux zones les plus denses des villes où sont implantés les établissements : quartiers de la gare, de l'hôpital ou du centre administratif, souvent un peu en retrait par rapport au centre commerçant. Les distances quotidiennement parcourues par un livreur de centre-ville

dépassent rarement les 100 kilomètres. Le nombre de positions est en revanche très supérieur à celui des autres types de tournées : entre 30 et 40 positions en moyenne pour des porteurs et entre 60 et 80 positions pour des véhicules légers.

- **La tournée de campagne**, même si elle réclame d'être aussi rapide pour tout livrer, cultive une impression de longueur : le temps qui s'écoule tandis que le véhicule dévore des kilomètres. En effet, la tournée de campagne caractérise toutes les tournées effectuées hors de l'agglomération. Cela peut donc être aussi bien la desserte de sous-préfectures que de préfectures de départements limitrophes. L'élément essentiel qui distingue ces tournées des autres est la distance qui la sépare de l'entreprise.

- Quant à **la tournée de zone industrielle**, ce sont moins les kilomètres que les destinataires qui ralentissent le rythme. L'attente y est centrale et tout s'organise par rapport à elle. Les rendez-vous, surtout avec les grandes surfaces, sont rarement respectés. Différentes causes peuvent être à l'origine de ces attentes qui peuvent parfois dépasser la demi-heure. Parmi celles-ci, on peut citer les retards des autres livreurs, la priorité de réception aux transporteurs provenant des centrales d'achat, la vérification systématique des commandes, les diverses procédures administratives et de contrôles à suivre mais aussi le bon vouloir des réceptionnaires. L'attente chez les destinataires, les encombrements de circulation et la manière même dont se déplacent les véhicules confèrent à ces tournées une certaine lenteur.

La tournée de zone industrielle, autrement appelée « tournée de périphérie » désigne les zones dans l'agglomération, qui ne sont pas considérées comme étant de la ville-centre, c'est-à-dire les zones industrielles et commerciales, ainsi que les communes limitrophes et péri-urbaines. Les chauffeurs-livreurs affectés à ces tournées rentrent en général au moins une fois entre 12h et 14h à leur agence pour charger des marchandises qui ne pouvaient être livrées le matin et prendre les nouvelles consignes.

Quel que soit le type de tournées, un souci apparaît dans la mesure où il faut répondre à la demande du client. Et celui-ci est exigeant en termes d'horaires et de lieu de livraison, alors que si ces deux contraintes n'existaient pas, une tournée pourrait se faire plus rapidement.

2) Les problèmes rencontrés

Les contraintes d'exploitation sont nombreuses, elles concernent principalement la route, le client et le colis livré.

- Les contraintes propres à la route

La livraison est une activité économique qui consiste en un déplacement qui génère de multiples effets, notamment environnementaux. En effet, c'est le fait que le camion circule pour livrer qui entraîne ses effets néfastes. Le facteur environnemental est à prendre en compte (pluie, neige, ...) mais aussi, au même niveau, tout ce qui a trait à la route.

- Le code de la route

Le code de la route et la sécurité routière font partie des contraintes du métier de livreur et sont à respecter avant tout. D'ailleurs, lorsqu'un futur chauffeur passe son permis poids lourd, il s'engage à être responsable de son camion, de sa marchandise et du poids de celle-ci. Des principales contraintes apparaissent : celles propres aux routes empruntées.

- La circulation

Généralement, le chauffeur-livreur éprouve des difficultés à se garer pour faire ses livraisons ; alors il encombre la voirie, en s'arrêtant en double file, ou en stationnant à un endroit illicite, tout ceci particulièrement en zone urbaine. Les tournées de périphérie et de campagne ne sont cependant pas exemptes de soucis de circulation.

- Les tournées de centre ville

Les quartiers historiques à forte densité d'habitations et de commerces, aux rues étroites et les zones piétonnes souvent occupées par des terrasses de cafés, présentoirs ou animations commerciales diverses, et où se mêlent des flux hétérogènes (transports en commun, piétons, deux-roues, véhicules légers en transit, véhicules utilitaires en livraison momentanée, camions en stationnement longue durée, « voitures-ventouses ») sont les lieux principaux de livraison en centre-ville mais aussi les moins accessibles. De plus, les zones de réception de la marchandise ne sont pas nombreuses voire inexistantes. Aussi, la rue ou le trottoir sont souvent les seuls espaces disponibles pour effectuer les tâches de manutention (d'où problème de sécurité et de conflits).

Généralement, tout se complique pour arriver chez le client.

Par exemple, si notre camion livre dans un espace restreint, alors ce dernier peut se trouver bloqué par un autre camion arrivé juste après lui. Il faut alors attendre que la deuxième livraison soit effectuée pour partir de chez le client.

D'autres fois, la rue de livraison n'est pas assez large. Dans ce cas, deux problèmes peuvent être soulevés : impossibilité de faire marche arrière et obligation de se garer au milieu de la voie. Si une livraison bloque la circulation, cela augmente le stress.

Également, ces contraintes liées à la morphologie des espaces et à la concentration des activités en centre-ville sont exagérées par les réglementations émises par les municipalités. Souvent ces dernières constituent une contrainte supplémentaire pour les livreurs. En effet, l'exemple du seuil des 3,5t de poids total en charge illustre bien ce souci. A partir de ce seuil, sont fixées beaucoup d'interdictions dans un grand nombre de localités et cela amène les transporteurs à privilégier l'usage de véhicules légers qui ne sont généralement pas munis d'équipements de manutention. Parallèlement, les réglementations horaires entrent très fréquemment en conflit avec les heures d'ouverture (donc de réception) des commerces.

Aussi, l'acte de livraison en centre ville, avec les montées à l'étage, le stationnement, les problèmes d'accès génèrent jusqu'à 50 % de temps supplémentaires.

En résumé, le transporteur livre difficilement en zone d'habitation urbaine à cause du stationnement, du trafic, et des contraintes réglementaires.

- Les tournées de périphérie

En périphérie, les chauffeurs-livreurs rencontrent trois contraintes principales ;

D'abord, le développement de l'espace périurbain génère une extension spatiale des tournées, qui n'est pas compensée par des délais plus importants : les destinataires (notamment les expéditeurs), même situés loin de la ville-centre, connaissent les mêmes exigences que les autres en matière d'horaires.

Ensuite, l'accès aux zones industrielles est moins facile qu'il n'y paraît dans la mesure où les rocade sont saturées aux heures de pointes et les plans de circulation à l'intérieur des zones s'avèrent contraignants pour ceux qui les sillonnent.

Enfin, les transporteurs se plaignent de vols et d'agressions dans les quartiers dits sensibles de certaines villes. Ils se voient éventuellement obligés soit d'envoyer des équipes de deux chauffeurs-livreurs, soit de demander aux destinataires d'aller retirer la marchandise dans leur établissement.

- Les tournées de campagne

Pour livrer sur des espaces parfois vastes, l'équation distance/temps est l'élément majeur qu'il faut en permanence maîtriser. Le nombre de kilomètres parcourus est généralement très supérieur à celui des tournées de ville, tandis que le nombre d'arrêts est très inférieur.

Avec la massification des flux de livraisons, les transporteurs sont confrontés à d'importants problèmes de circulation. A ceux-ci s'ajoutent les problèmes propres aux clients.

b. Les contraintes propres au client

Le client a de plus en plus d'exigences en général, mais tout particulièrement au niveau des horaires ou des délais de livraison. Cette étape est de la responsabilité du chauffeur-livreur. C'est d'ailleurs la seule personne de l'entreprise de transport en contact avec le destinataire du colis. Celui-ci peut rencontrer des difficultés au moment de la livraison, notamment pour trouver l'adresse de livraison du pli.

- Les clients sont de plus en plus exigeants

Les clients les plus complexes à livrer sont les clients particuliers.

Prenons l'exemple de l'activité vente par correspondance. Le profil-type d'un client VPC est majoritairement une femme « inactive » vivant hors des grandes agglomérations et ayant entre 35 et 49 ans. Pour le e-commerce, et en particulier le B2C, le consommateur est le plus souvent un homme vivant dans les grandes agglomérations âgé de moins de 35 ans, diplômé au moins du secondaire. L'inactivité de la cliente de la VPC permet de livrer dans la journée, alors que le client B2C souhaite une livraison en début de soirée ou le week-end, ce qui ne simplifie pas l'acte de livraison. Ainsi, le nouveau client n'est pas présent chez lui à des heures qui correspondent aux heures de passage normales dans sa zone du transporteur et qui lui permettrait de massifier ses livraisons.

Aussi, le client réclame de plus en plus de services, il s'attend à pouvoir choisir « sa logistique » en fonction du lieu, du prix, du délai et des heures de rendez-vous. Cet éventail de service ne facilite pas la tâche du transporteur.

Le choix du lieu de livraison (domicile ou point-relais) ainsi que la fiabilité du délai et sa rapidité figurent parmi les attentes du client. De plus, le prix du transport, qui dépend du caractère d'urgence et de la valeur du produit transporté, est un facteur de choix important pour le client. Egalement, la traçabilité des opérations et surtout le suivi

de l'acheminement par le client sont des services effectués par le transporteur, essentiels aux yeux du client.

Chez les utilisateurs de Vente à Distance, on constate le désir d'économiser du temps car cela évite aux consommateurs de se déplacer.

En plus de ces attentes générales, le client qui reporte son déplacement chez le fournisseur, espère pouvoir compter sur une commande complète, sans erreur, et sur la ponctualité de la prestation.

Ce « nouveau » type de client génère plusieurs inconvénients au niveau de la livraison à domicile. En effet, le taux de regroupement est faible. Ce client peut être absent ou refuse la livraison à moins qu'un rendez-vous n'ait été pris, ce qui représente un certain coût.

Cependant, il est possible d'intégrer les contraintes des particuliers dans le traitement B2B, notamment pour les systèmes d'information. Dans l'idéal, il faut être en mesure d'intégrer, dès la préparation de l'expédition, les informations « destinataires ».

Toutes ces informations, c'est souvent la personne en contact avec le client, le chauffeur, qui peut les renseigner.

- Le chauffeur, en contact avec le client

La livraison devient le seul moment de concrétisation du contact-client et le livreur est d'autant plus représentant de la marque, de ses produits et de ses services.

Ainsi, tout retard de livraison et toute erreur de préparation sont à proscrire, il peut être opportun de distinguer non-conformité de la commande (quantités, références) et erreur concernant les informations de livraison (date de livraison, lieu et horaires...).

Dans la pratique, le chauffeur-livreur porte ses efforts sur les opérations de chargement quand il est à l'entrepôt ou en livraison.

En résumé, la place de dernier maillon de la chaîne positionne les transporteurs comme unique lien entre livreurs et les destinataires. Et c'est à ce livreur de respecter les délais et les horaires de livraison du pli.

- **Les horaires et délais à respecter : exigences importantes du destinataire**

La demande du client au niveau du délai peut varier en fonction des circonstances. Le délai peut-être court et impératif, court et garanti ou flexible. En fait, c'est surtout le respect du délai de livraison annoncé qui est essentiel aux yeux du client.

Au niveau des horaires, le plus souvent, le client souhaite être livré tôt le matin, ou tard le soir, ou encore le week-end. Ainsi, la plupart des clients particuliers souhaitent être livrés à la même heure que ses confrères, ce qui crée une nouvelle problématique dans l'organisation de la tournée de livraison.

La difficulté s'amplifie dans la mesure où une variété de délais est désormais mise à disposition (divers délais, diverses tranches horaires de livraison et prise de rendez-vous), et il est possible d'avoir le choix du lieu de livraison.

De la sorte, les impératifs de livraison (liés aux différentes prestations des messagers : « avant 9h », « avant 12h ») et les rendez-vous (avec les particuliers ou les grandes et moyennes surfaces) font partie des contraintes à prendre en compte pour mener à bien sa tournée de livraison. Dans le cas des rendez-vous, il faut absolument prendre en compte l'absence de fiabilité des destinataires sous peine de mettre en péril toute la tournée.

Si le destinataire est absent aux horaires de livraison prévus, cela engendre un surcoût lié aux échecs de livraison, aux représentations, aux prises de rendez-vous téléphoniques. Les échecs de livraison liés à l'absence du client sont fréquents, la majorité des clients particuliers n'étant pas disponible pour réceptionner leurs marchandises dans les horaires classiques de distribution. En effet, rien ne permet de savoir si le particulier sera bien chez lui lors du passage du livreur. Une absence de celui-ci entraîne des frais

supplémentaires conséquents à gérer. Les échecs à la livraison sont supérieurs dans le B2C (15%) à ceux constatés chez l'industriel (4%).

Ils engendrent des doubles présentations au domicile du client ou du stockage en magasin lorsque le destinataire opte pour une reprise en agence.

Le temps d'attente chez le client est très variable. Il peut être long ou court ; ce qui peut modifier la planification des livraisons et des enlèvements faite par le chauffeur.

D'ailleurs, la quantité de travail du chauffeur est très variable d'une journée à l'autre et peu prévisible. Quelquefois, le chauffeur n'a pas le temps de déjeuner et, d'autre fois, la pause déjeuner peut durer une heure et demie.

Le respect du délai de livraison est vite devenu ainsi un enjeu stratégique du B2C dans la quête de satisfaction et de fidélisation du client au niveau.

A titre d'exemple, Les distributeurs du commerce électronique ont donc institué des plages horaires afin de lisser les livraisons. C'est la livraison sur créneaux horaires ; qui pose un problème de respect des plages horaires fixées au préalable. Or, les livreurs doivent faire face aux difficultés de circulation, en même temps qu'ils doivent gérer les absences des clients et les adresses de livraison.

- L'adresse de livraison du client

L'erreur d'adresse ou de code est un problème fréquent pour les chauffeurs.

Généralement, sur les bons de livraison sont précisés les noms et adresses des expéditeur et destinataire, le poids de l'envoi et sa composition (nombre de colis et/ou de palettes) ainsi que la prestation.

Mais, le récépissé peut ne pas avoir assez d'informations ou ne pas être assez précis pour le nom ou l'adresse du client. Aussi, le numéro de téléphone du client est rarement communiqué au chauffeur, pourtant cela lui faciliterait la tâche s'il ne trouve pas le lieu de livraison.

En ce qui concerne les adresses de livraison, quelques fois, des confusions se font entre l'adresse de livraison et celle du siège.

Enfin, des soucis peuvent apparaître au niveau du numéro de rue puisqu'il n'est pas forcément très visible.

Pour les livraisons effectuées dans une entreprise, le niveau de précision du bon de livraison peut s'arrêter à l'entreprise et ne pas préciser le service à livrer. Par exemple, pour remettre un colis à la Clinique, le chauffeur ne savait pas s'il fallait s'adresser à la pharmacie, au bloc ou à la maternité. C'est encore une fois l'expérience du chauffeur qui l'a aidé à se diriger dans un service plutôt qu'un autre. Il peut se servir du colis pour guider ses choix, en fonction du type, de la taille, ...

c. Les contraintes propres au colis livré

Le colis peut lui aussi être à l'origine de plusieurs contraintes pour le chauffeur au niveau de son statut, de sa taille ou du type de colis.

- La taille du colis livré

Le colis peut être encombrant et difficile de manipulation ; il peut ne pas optimiser le rangement du véhicule de transport.

Pour la livraison de certains produits, certaines contraintes sont à respecter.

Les produits chimiques et matières dangereuses réclament de mettre une plaque sur le camion « matières dangereuses transportées ». Aussi, ce type de produits est souvent distribué en début de livraison pour minimiser les risques de transport.

Une marchandise sensible, cassante qui génère habituellement des litiges fréquents et les envois qui perturbent le fonctionnement normal du réseau (saisonnalité, saturation, stockage, ...) ne supportent pas le traitement du groupage.

En plus de poser des problèmes de distribution propres au B2C, le transport des produits à fort encombrement pose deux nouveaux problèmes. En ce qui concerne la livraison proprement dite, un canapé, par exemple, implique la mise à disposition de deux personnes pour le livrer, cela engendre des coûts supplémentaires. Ensuite, l'acheminement dans le réseau se trouve perturbé par l'apparition de fret difficilement « manutentionable » et qui prend du volume dans une semi-remorque pour un poids minimum.

Livrer les produits à fort encombrement, réclame la mise en place d'une organisation spécifique des tournées avec de façon systématique :

- concentration logistique : massification des flux d'approche depuis un point central ;
- sur-emballage si nécessaire ;
- livraison à deux ;
- prise de rendez-vous préalable à la livraison ;
- prestations logistiques associées

Le transporteur peut proposer en sus des services au destinataire :

- Prise en charge et assistance téléphonique
- Intégration de services consommateurs lors de la « découverte » (installation de produit) ;
- Souplesse de livraison : livraison à deux, livraison tardive, livraison le samedi/le dimanche, livraison à jour fixe, livraison hors domicile ;
- Garantie de l'image de marque : mandat d'image et de qualité de service de l'expéditeur (possibilité de flotte propre) ;
- Contre remboursement

Ainsi, pour optimiser ce dernier maillon, diverses solutions sont envisagées ou mises en place comme livrer à domicile, en points-relais, au bureau, en consigne automatique, en coffre, en point de stockage avancé.

3) Solutions d'optimisation

a- Organisation de la livraison à domicile aux particuliers

La livraison à domicile est la solution la plus utilisée aujourd'hui. Elle peut se faire sans ou avec un rendez-vous. Cependant, la livraison au domicile des particuliers sans rendez-vous peut entraîner un taux d'échec important car le particulier est souvent absent. Cette non livraison provoque une augmentation du délai de livraison, chose qui impose de disposer d'un nombre de tournées maximum par jour et par semaine avec des heures de livraison qui s'étendent sur une large plage horaire (7h - 23h par exemple). Le maillage des agences de livraison est aussi un élément important pour les petits colis car en cas d'absence le destinataire peut récupérer ses colis à l'agence.

Dans la même optique, on peut opter pour une livraison sur un lieu de regroupement (lieux de travail, bureaux de tabac, boulangeries, mairies,...) qui demeure aussi un moyen de diminuer le coût de la livraison. De plus, le taux d'échec à la livraison pour absence du destinataire est quasi nul. Ces points de livraison pourraient être favorisés dans certains villages ou quartiers en raison de leur caractère social.

- Livraison à domicile sans rendez-vous

Eux comme domicile : voisin, concierge...). En plus d'une livraison à domicile, les consommateurs souhaitent que celle-ci se fasse dans un délai assez court, soit considérée comme « immédiate ».

Certains prestataires se sont spécialisés dans la livraison à domicile.

Le rôle des spécialistes de la messagerie est primordial au niveau local, notamment dans la prise en charge des derniers kilomètres de la livraison

Un acteur reste dominant sur ce créneau : qui est le service de la Poste. Cependant, ce service ne répond que partiellement aux attentes (« livraison d'avis de passage »).

Cependant, la livraison sans rendez-vous est de moins en moins envisageable en raison des surcoûts induits si le destinataire est absent lors de la livraison. C'est pourquoi la

livraison avec rendez-vous est beaucoup plus sollicitée comme étant un facteur d'optimisation.

- Livraison à domicile avec Rendez-vous

La livraison sur rendez-vous présente de grandes similitudes avec la livraison classique qui est le plus souvent opérée. Une seule différence : le chauffeur-livreur dispose d'un créneau horaire pour déposer le colis chez le client. Néanmoins, il s'agit d'une piste intéressante pour livrer le particulier, sans doute réservée à des livraisons de produits à forte valeur ou pour résoudre un échec de livraison. Cette voie de livraison est exploitée en intégrant la prise de rendez-vous au process de commande d'expédition.

Ainsi, Le problème du client absent n'a plus de motif d'être, étant donné que celui-ci doit normalement être disponible pendant une certaine période qui correspond au créneau horaire de livraison du colis.

Cette piste de prise de rendez-vous est d'ailleurs explorée par *La Poste Française* avec le Coliposte dans le cas de relivraison.

b- Organisation de la livraison hors domicile aux particuliers

La livraison hors-domicile est utilisée par les messagers et les expressistes plus particulièrement pour livrer aux particuliers et aux professionnels mobiles.

En effet, ne pas livrer le pli du client à son domicile présente plusieurs avantages :

- S'affranchir du dernier kilomètre, limiter les coûts de transport
- Se préparer aux contraintes à venir sur la livraison en centre urbain ;
- Disposer de points d'instance en cas d'échec de livraison directe ;
- Limiter le niveau de stocks en privilégiant un stock central dans le cas d'une livraison de vente par correspondance ou de e-commerce.

C- Livraison en point relais

Le point relais est un lieu unique de livraison pour un périmètre donné. Sont inclus dans la livraison les paquets à destination d'un ensemble de commerçants et de résidents. Le point-relais peut également être une alternative en cas d'échec de livraison directe.

Ainsi, ce sont des lieux où sont déposés des colis, en phase finale de livraison, destinés à des artisans, des petits commerçants et à des particuliers difficilement accessibles pendant les heures ouvrables. Cela concerne donc la livraison de fret Business to Business ou Business to Customer. Les horaires d'ouverture sont adaptés à la clientèle absente durant la journée, et aux transporteurs livrant tôt le matin. En fait, c'est une façon de restituer au consommateur le dernier kilomètre. En effet, la prestation de livraison est ici supprimée ; c'est au client final d'aller chercher ses colis à un moment de son choix, lorsqu'il est averti de la mise à disposition de son pli.

L'enjeu de ces points- relais est la rationalisation des coûts de livraison en transférant la charge sur le consommateur et en apportant une réponse correcte aux attentes de certains clients.

Effet, si le client n'est pas chez lui pour réceptionner son colis, un avis de passage est déposé dans sa boîte aux lettres. Le destinataire récupère son paquet à la Poste.

Cette activité peut être menée en tant qu'occupation annexe de l'affectation principale. Le messenger peut alors servir en plusieurs point-relais. Le plus souvent, le point-relais est un commerce indépendant : débitant de tabac, marchand de journaux, station-service, cyber café, café

En effet, ces points relais présentent des atouts indéniables car ils sont ouverts 24h/24, sont situés à proximité de chaque client et il est possible de se garer facilement dans le cas des stations de service par exemple.

Des partenariats peuvent ainsi être développés avec la distribution, notamment, au niveau de la distribution de fournitures de bureau qui s'appuie sur des réseaux de services bureautiques ainsi que les régies de tabac et les stations de services.

Le principal avantage de ce genre de livraison est de limiter le coût des livraisons sur les derniers kilomètres, en transférant la charge sur le destinataire final. Cette solution offre également une réponse aux absences des clients lors de la livraison. C'est le client lui-même qui prend son colis. Ce mode de distribution évite au chauffeur - livreur de chercher son client si c'est un professionnel mobile, de trouver l'adresse de livraison d'un colis, de respecter des horaires spécifiques et restreints ou de se rendre plusieurs fois chez lui si c'est un particulier avant de lui remettre le colis.

Les commerçants qui se rendent disponibles pour cette activité, le font souvent lorsque leur commerce se crée dans le but de faire connaître celui-ci. De plus, dans ce cas, l'activité du point-relais ne nécessite pas d'avoir suffisamment de volume pour être rentable puisqu'une activité autre la rentabilise en parallèle.

Aussi, les points relais permettent une gestion de services de réception/retrait, retour, paiement, refus et reprises des commandes des clients dans des magasins d'une enseigne ou dans des relais externes en constituant une alternative pour les livraisons à domicile manquées de colis express.

Enfin, ce système permet de se préparer aux contraintes à venir sur la livraison en centre urbain. D'ailleurs, le développement des points-relais est envisageable et semble pertinent au regard de la plus forte utilisation de la voiture.

De plus, La livraison en points-relais ne peut concerner et ne concernera longtemps que les colis peu volumineux et légers ne nécessitant pas de matériel de manutention, ni d'un espace de stockage important. Les colis encombrants et volumineux sont donc exclus des points-relais.

d- la livraison en consigne automatique

Autres solutions peuvent constituer des pistes d'optimisation telle la Livraison en consigne automatique. Il s'agit d'un local sous surveillance (gare, hôtel, etc.) où les envois peuvent être déposés pendant un certain temps, contre reçu et moyennant rétribution. Lorsque la consigne est automatique, les plis sont déposés dans un casier et ceux-ci peuvent être récupérés par le biais d'un code qui a été donné préalablement.

Ainsi, Les messagers se chargent de transporter le colis d'une consigne à une autre. Un client A dépose un colis, adressé à un destinataire B, dans une consigne automatique. Le messenger transporte le colis de la consigne de A jusqu'à la consigne de B. De plus, il prévient ce dernier (B) de l'arrivée de son paquet. Le destinataire n'a plus qu'à se déplacer pour récupérer son bien.

Cette formule est de plus en plus utilisée en Europe. L'idéal est de développer des réseaux de « boîtes à colis » situées à proximité du particulier ou bien des boîtes postales fixes à dimension spécifique installées au niveau des agences postales, permettant par ailleurs, le décongestionnement de ces agences avec une suppression du délais d'attente au guichet.

L'utilisation de la consigne automatique offre des avantages qui ont déjà été évoqués dans la livraison en point-relais. En effet, la logistique du « dernier kilomètre» qui a un prix très élevé est ici largement diminuée. Mais aussi, la difficulté du client absent n'est plus à gérer. C'est sans doute une solution d'avenir au vu des difficultés grandissantes du transport de marchandises en ville.

D'autre part, L'utilisation des consignes automatiques réclame la mise en place d'une infrastructure spécifique (hardware et software) avec un système d'information dédié qui permet la sélection d'un point et la traçabilité du colis.

On parlera du **Pack station** qui opère suivant le schéma suivant :

- 3- Le colis commandé par le client est identifié par un code barre permettant un tracing complet.

- 4- Le colis est livré dans la consigne automatique. Le colis est scanné ;
- 5- Le destinataire est automatiquement alerté par e-mail ou SMS en lui remettant une carte avec un code identifiant pour sécuriser le retrait. Le colis est à retirer dans un délai prédéterminé;
- 6- Le client s'identifie en insérant sa carte et en composant son code sur la console et est informé du numéro de consigne ;
- 7- La consigne s'ouvre automatiquement ;
- 8- Le client récupère le colis et ferme la consigne.

Ce concept offre plus de liberté. Le colis peut être récupéré où l'on veut et quand on veut ; finies les longues files d'attente.

e- Organisation de la livraison à domicile aux entreprises

Constitués en regroupements disparates géographiquement, les entreprises s'éclatent à faible densité comparativement aux segments des particuliers nécessitent, en effet, une organisation particulière des tournées de livraison. De ce fait, en vue d'optimiser aux mieux le coût de transport il y a lieu de prendre systématiquement rendez-vous par e-mail ou téléphone avec le destinataire combinée éventuellement à une programmation prédéfinie des horaires de livraison et de collecte pour le cas des entreprises habituelles .

f- Livraison sur le lieu de travail

En ce qui concerne la livraison sur son lieu de travail, le problème de la livraison Business to Customer rejoint le problème de la livraison Business to Business, très bien maîtrisée : il est facile de trouver l'adresse de livraison ; le problème de rendez-vous ne se pose plus, une livraison groupée à l'attention de plusieurs destinataires est possible.

Par contre, cela suppose que l'entreprise soit équipée pour stocker les biens livrés et que le destinataire dispose d'un véhicule pour transporter chez lui le ou les produits reçus. Le problème du dernier kilomètre se résout par un trajet domicile-travail effectué par le destinataire.

g- La gestion des services associés à l'opération de livraison

- Information concernant la livraison

L'événement de livraison revêt une importance capitale. En effet, l'information concernant la livraison permet de savoir si l'ensemble de la chaîne logistique a été conforme à ce qui était prévu. Cet événement doit être juste et en temps réel pour pouvoir être en mesure de déclencher une action corrective en cas de non-conformité.

- Preuve de livraison électronique

La preuve de livraison électronique permet au destinataire de visualiser, après la livraison, l'image du bon de livraison ou récépissé de transport portant le cachet postal qui fait foi. Cette information lui donne la date et l'heure de réception ainsi que le nom et la signature de la personne qui a réceptionné l'envoi. Le fait de disposer des preuves de livraison sur Internet ou sur un support informatique permet d'anticiper les litiges et de réduire les frais de gestion liés à leur traitement.

- La facturation

De même que pour l'édition du bon de livraison, le service messagerie peut offrir à ses clients inscrits dans la catégorie des entreprise habituelles l'envoi par voie de mail avec accusé de réception instantanée, chose qui permet outre l'optimisation de la gestion du courrier ainsi que les frais d'envois mais aussi une réduction des délais de paiement.

h- La planification des tournées et routage des véhicules

La construction d'un itinéraire de distribution conduit à identifier la localisation des clients à desservir ainsi que la séquence selon laquelle les visites doivent être effectuées en ayant comme contraintes principales :

- la distance et durée du parcours ;
- Nombre et capacité des véhicules de service ;
- Les heures spécifiques de livraison ;
- Nombre des chauffeurs-livreurs disponibles.

Cette phase d'optimisation a pour but de réduire les coûts représentatifs de toutes les expéditions créées. Pour ce la, il est nécessaire de regrouper les ordres de prélèvement et/ou de livraison, d'en fixer l'ordre et identifier les moyens de transport et d'ordonnancer les expéditions, toutes ces tâches doivent se dérouler en parallèle dans une logique d'optimisation du trajet et de respect des délais. Pour chaque cycle de planification, un horizon temporel et un périmètre des unités de transport devraient être inclus.

Pour ce faire, et considérant un plan d'expédition très complexe auquel est confronté habituellement un opérateur de transporteur, des solutions informatiques sont mises au point pour la résolution de ce genre de problème, je citerai principalement le modèle APS pour la gestion et l'optimisation des transports qui permet de créer automatiquement un plan de transport via une modélisation des contraintes et des paramètres de coûts afin d'atteindre des performances optimales en matière de distribution/prélèvement.

De ce fait, il y a lieu d'identifier plusieurs étapes dans le cadre de la planification et d'optimisation des tournées :

- consolidation des ordres d'expédition qui peuvent être regroupés dans des unités de transport au cours d'une étape de pré-traitement. Dans ce cas, ne sont regroupées que les échéances d'une même commande ayant une source, une destination, un groupe de transports et une date de livraison requise identiques ;

Le plus efficace est encore de regrouper des unités de transport de divers sites, ayant des dates d'arrivée et de départ légèrement décalées. Ainsi, contrairement aux livraisons directes, il est possible d'autoriser les arrivées et les départs sur tous les sites et de réduire la durée et la distance des trajets. C'est pourquoi, ce type de consolidation doit se faire en même temps que la définition de la tournée, le choix du véhicule et l'ordonnancement des transports, au cours de la phase d'optimisation;

- lors de la définition de la tournée, il faut fixer l'ordre des prélèvements et des livraisons. Décider par exemple, si le transport part du site d'expédition A et se compose de deux.

livraisons avec un premier arrêt chez le client U, puis un deuxième chez le client V ou, au contraire, si le transport part du site d'expédition A pour se rendre chez le client U, puis chez le client X.

- la troisième étape de la phase d'optimisation consiste à choisir l'équipement à utiliser pour transporter des chargements. Il peut s'agir, par exemple, d'un transport en camion, triporteur, d'un transport en camion complet ou partiel.

- Enfin, un calendrier est établi faisant état de chaque stade.

En somme, il s'agit de pouvoir créer des expéditions en tentant de réduire les coûts tout en respectant toutes les contraintes rigides tels la capacité des véhicules, les délais exigés, les horaires de travail et les horaires d'ouverture et de fermeture des sites ainsi que par l'identification des coûts variables (coût par unité de distance et unité de temps, coût par arrêt ou coût par volume et distance) dont on peut également identifier les coûts de transport en fonction de chaque ligne de transport.

III- Nouvelles technologies et systèmes d'information

Les fonctions informationnelles clés mises en jeu par et pour le management de la logistique messagerie sont celles de tous les systèmes d'information et de communication, et ce, quelles que soient les technologies mises en œuvre. Il s'agit des fonctions :

- d'acquisition des informations qui concerne la capacité à capter l'information ce qui suppose une démarche intentionnelle d'organisation de l'acquisition qui n'est pas toujours simple et peut être coûteuse compte tenu des contraintes de circulations des flux physiques ;
- de mémorisation des information qui englobe la capacité à enregistrer, stocker et structurer l'information acquise à chaque étape de la gestion logistique, et à la restituer ou en permettre l'accès ;
- de traitement des informations qui permet de créer de nouvelles informations à partir de celles existantes et qui renvoie aux capacités de calcul ;
- l'échange d'information (entre des unités d'acquisition, de mémorisation et/ou de traitement), qui représente la possibilité de calculer et de diffuser l'information au sein de l'organisation logistique ;
- de la vitesse souhaitée pour le flux physique et des principes de management physique adoptés découlent des attentes en matière de vitesse de traitement et d'échange des informations mises à disposition. Ces attentes se traduisent en contraintes pour le choix des technologies mises en œuvre dans le système de communication logistique. D'où on peut parler des différentes technologies intégrées dans le dispositif logistique, tel que les réseaux de communication locaux, les satellites de communication avec l'EDI qui permet la communication d'ordinateur à ordinateur, voir d'application à application sans intervention humaine.

1) Application de l'EDI

A noter que l'EDI (Echange de données Informatisées) est un système permettant d'échanger des données structurées d'un ordinateur à un autre à l'aide d'un progiciel de communication capable de répartir et de faire circuler l'information entre tous les intervenants concernées. L'objectif de l'EDI est l'automatisation de l'échange entre collaborateurs situés sur différentes échelles ; soit inter et intra région. Les avantages de l'EDI sont donc la réduction des frais de main d'ouvre et de matière associées à la saisie, l'impression, l'expédition et à la manipulation des documents. L'EDI contribue dans sa logique à la réalisation des échanges « zéro papier » et « zéro erreur » en ayant comme objectif la contribution à réduire, voir éliminer les problèmes liées à une communication traditionnelles en évitant la ressaisie, en diminuant les sorties papier, en diminuant les coûts d'expédition par amélioration des vitesses de transmission.

Ayant un gros volume d'actions normalisées, Barid Al Maghrib trouve effectivement tous l'intérêt à recourir à l'EDI qui est un moyen indéniable pour remplacer les documents papier par des documents informatisés, pour remplacer la saisie manuelles des données par une saisie électronique et pour remplacer les méthodes de transmission traditionnelle par une transmission électronique, mais c'est surtout pour réduire les temps des transmissions d'informations intra et inter-régions et inter-agences.

En plus spécifique, les avantages de l'EDI se situent à deux niveaux, externe avec ses différents clients partenaires et interne à savoir la gestion organisationnelle.

Au niveau externe, l'EDI permet une accélération des opérations, une élimination des litiges et facilite le « juste à temps » d'où un service client meilleur et une amélioration de la qualité des relations en contribuant donc à un renforcement de la fidélisation du client qui se trouve allégé des procédures administratives allant de la programmation des plannings de collecte, gestions des avenants et réclamations, retour d'information et accusés de réception ainsi que la gestion de la facturation.

Au niveau interne, les avantages de l'EDI se reflètent par l'allégement des procédures administratives :

- Pour une meilleure gestion des délais : gain de temps par élimination des ressaisies, délais de livraison plus courts ;
- Pour une meilleure gestion des coûts : gain en matière des coûts administratifs et un contrôle plus efficace des dépenses des gains de productivité ;
- Pour une meilleure gestion des ressources humaines : réduction des intervenants humaines, revalorisation du travail (avec réorientation du personnel), pas d'obligation de création de postes supplémentaires et formation courtes aux outils de l'EDI ;

Grosso modo, l'EDI peut fournir les moyens d'une meilleure prise de décision demeurant le meilleur moyen pour une parfaite coordination d'un ensemble de moyens pour optimiser non seulement des opérations prises individuellement mais aussi un flux qui parcourt l'entreprise au profit d'un client final. C'est à ce moment qu'on puisse commencer à parler, en l'occurrence, de la chaîne logistique collaborative de l'activité messagerie.

2) Système de traçabilité

Dans le domaine du transport, les systèmes de traçabilité sont de plus en plus utilisés. Certains logiciels de localisation géographique contribuent à optimiser la traçabilité des expéditions alors que certains ont pour fonction le contrôle de la qualité du processus opérationnel. Pour appliquer ce système de traçabilité, plusieurs solutions sont utilisées : les codes à barre parfois complétées par la technologie RFID (Identification par Radio Fréquence) et les terminaux radio ou les logiciels d'entreposage.

Au niveau des opérations messagerie, la traçabilité y est devenue une véritable valeur ajoutée, en ayant comme obligation de répondre aux exigences des clients en terme de délais d'expédition, à savoir que la messagerie est un secteur où le temps est la première chose à gérer. Donc depuis la prise en charge d'une expédition jusqu'à sa livraison, il faut garantir une prestation « juste à temps », permettre au client de suivre son

envoi en temps réel, à chaque étape, sans oublier la garantie qui assure à celui-ci une satisfaction réelle.

- **Le logiciel**

Pour suivre la commande du premier au dernier kilomètre, désormais, les agences peuvent se servir des logiciels. Cela permet d'avoir une certaine traçabilité du pli.

Depuis 1987, *Chronopost International* a développé un système de suivi informatisé des plis et colis. Dès leur arrivée à l'agence de départ, ceux-ci sont triés par destination. Les codes-barres inscrits sur les lettres de transport sont alors scannés dans le système informatique.

A chaque étape du transport (de la prise en charge chez le client à la livraison), les codes-barres sont systématiquement contrôlés, afin de permettre un suivi étape par étape.

Plus récemment, un nouveau logiciel de suivi des tournées de livraison finale a été mis en place en 2004 chez *Chronopost International*.

L'objectif était de concevoir une nouvelle application permettant de contrôler le maillon final de la chaîne logistique. Ce suivi des tournées compile tous les scans de la tournée et vérifie la qualité des livraisons de la journée.

Ce nouveau système remplace un logiciel datant de 1995 car celui-ci présentait des difficultés d'utilisation dans les agences.

La mise en place d'un tel logiciel implique l'utilisation généralisée d'outils de suivi tels que le scan.

▪ Le scan et outils équivalents

Cet outil mobile de gestion des livraisons à domicile permet de valider les différentes étapes dans la tournée (départ, tournées, livraisons). A la livraison, la signature digitalisée du destinataire est enregistrée. Et l'information relative à chaque pli ou colis est transmise en temps réel vers le système central puis mise à disposition sur le système informatique. Grâce au système de suivi, un envoi peut-être pisté avec précision et l'expéditeur ou le destinataire est informé de sa position 24h/24 via le minitel, Internet, ou le wap.

Le tracing et le tracking constituent un plus pour le consommateur. Ce service, aujourd'hui, est offert par la totalité des grands transporteurs nationaux.

Sur le plan international, *Geodis* a choisi comme système informatique à bord des véhicules : le visiotr@cer. Cet outil est dédié à l'activité « express ». Cette solution présente un avantage indéniable par rapport au scan car elle ne s'appuie pas sur l'usage de la signature électronique, qui n'est pas encore reconnue comme valide par la loi. Le visiotr@cer permet la transmission de l'information par l'image en temps réel. Pour prouver le respect de la demande du client, rien ne parle mieux qu'une photo prise d'un colis pour apporter la preuve tangible de sa livraison. De plus, cette prestation n'a pas d'impact sur la tarification des prestations *GEODIS*.

Objectif : Informer les clients systématiquement, en image et en temps réel, des conditions de sa livraison, en proposant une preuve de livraison disponible sous 15 min.

Principe :

- Flashage du code-barre du récépissé
- Photographie numérique de l'émargement
- Photographie numérique du colis si nécessaire
- Remontée automatique des informations en temps réels (env. 15 min) et des photos par réseau GPRS

Ces outils mobiles permettent donc un suivi du colis en temps et en heure et minimise les anomalies car ces dernières sont désormais pistées.

Les états livrés s'étendent ainsi à de multiples fonctionnalités qui correspondent à l'écriture du code correspondant à l'état de la marchandise. Un code est ainsi attribué à chaque situation possible de rencontrer sur un colis :

- Livré conforme ;
- Livré avec réserve ;
- Livré avec manquant ;
- Livré avec refusé partiel ;
- Livré avec excédent ;
- Livré en attente d'émargement ;
- Non présenté client avisé ;
- Non présenté client absent ;
- Non présenté adresse incomplète ;
- Non présenté manque de temps ;
- Refusé pour un nouveau rendez-vous ;
- Refusé somme à encaisser ;
- Refusé incomplet ;
- Refusé non-commandé ;
- Refusé avarie ;
- Refusé sans motif ;

Ensuite, sont à achevées les étapes suivantes :

- Confirmation du code par l'intitulé de l'état de la marchandise qui apparaît à l'écran ;
- Ajout obligatoire de la date, de l'heure, du nom et des réserves (s'il y a lieu) ;
- Vérification de l'écran par le client ;
- Validation par le chauffeur.

Globalement, on peut dire que le développement des systèmes d'information numériques permet :

- de mémoriser toutes les opérations de l'entreprise et favorise donc la traçabilité ;
- d'assurer une coordination optimale du flux physique des envois et du flux d'information ;
- d'évaluer en continu les performances et de réaliser des ajustements ;
- d'identifier au mieux les besoins des clients grâce à l'enregistrement systématique et au partage des informations ;
- de codifier même les compétences des employés afin de les transformer en outils de travail coopératif, amplificateur de l'intelligence collective de l'entreprise.

De ce fait, on peut dire que tous les systèmes d'information de la chaîne de production du transport express utilisent des applications des nouvelles technologies.

Très souvent un système d'information n'existe pas sans l'utilisation d'une certaine application technologique. Plus précisément, les principales technologies qui sont au service des systèmes d'information sont classées en quatre groupes :

- a) l'identification automatique (code à barre, radio- étiquetage, lecture optique des caractères, reconnaissance vocale, etc.) ;
- b) les communications (réseaux de télécommunication, radiocommunication, communication par satellite, EDI, etc.) ;
- c) le matériel informatique (hardware : ordinateurs, réseaux locaux, terminaux portables, terminaux embarqués, multimédia, etc.) ;
- d) les logiciels (software : structure et architecture informatique, banque de données relationnelles, architectures distribuées, interfaces multifenêtre, intelligence artificielle, outils de génie logiciel, etc.)

De plus, on peut récapituler les systèmes d'information utilisés pour la gestion des flux dans la chaîne de production du transport au tableau suivant :

	<u>Introduction de l'information/</u> Enlèvement à l'appel Radio-Communication Introduction d'information ▪ par des terminaux portables chez le chargeur ▪ par lecture des codes à barres aux dépôts	<u>Infrastructure/</u> Base de données centrale Back Up informatique en cas d'incident Réseau informatique local Réseau des télécommunications
<u>Chaîne de transport/</u> Suivi des envois Repérage des envois Alarme au cas de problème Support des centres de tri Urgence en cas de problème Gestion de la flotte des véhicules Assistance aux vols Automatisation des formalités procédurales	<u>Client/</u> Confirmation de livraison Confirmation de livraison chez le chargeur Facturation automatique Calcul des tarifs automatique Information du client Service après-vente.	<u>Gestion/</u> Contrôle de la productivité Contrôle de la qualité de service Support de la décision Support Commercial Gestion des Ressources Humaines Compatibilité

3- les nouvelles technologies de gestion des opérations de transport

On peut dire que les inefficacités reconnues en matière d'exécution des transports sont globalement à l'origine d'un processus non automatisé pour partager les ordres de transport entre les différents points de transit, le partage des difficultés axées sur l'attribution de créneaux horaires pour les enlèvements et les livraisons, le traitement manuel des documents de transport, l'information manuelle des systèmes d'avis préalables d'expédition, la notification tardive voir inexistante des retards ou des problèmes, la collecte de preuve de livraison et de temps de retard etc.

Ainsi découle l'objectif d'automatiser et de standardiser les processus internes tout en procurant des informations plus précises relatives aux livraisons. Il s'agit de pouvoir partager les informations relatives aux transports pour permettre une réaction plus rapide et un comportement adapté en fonction. Les clients finaux bénéficieront dès lors d'une visibilité totale sur le parcours emprunté de leurs envois.

Pour ce faire, autant de solutions informatiques concourent vers une collaboration électronique des différents intervenant du processus tel l'application du concept Interactive Transport Event Management (ITEM) qui peut selon un rapport du groupe Supply Chain Management de Deloitte faire état d'économies de 20% ou plus sur les frais d'exploitation du processus interne.

Les solutions ITEM sont développées autour d'un réseau d'information (ou hub) tournant sur Internet. Il inclut un logiciel, un réseau de communication ouvert, l'intégration entre les systèmes IT des différents protagonistes impliqués, des dispositifs de numérisation de documents de transport, des systèmes de surveillance et d'alerte personnalisés, des outils de rapport partagés, des services de formation, une ligne d'assistance téléphonique, des dispositifs de gestion de projets, etc.

Les solutions ITEM sont disponibles sur le marché. Certaines entreprises ont mis en œuvre cette structure de travail avec succès.

En ce qui concerne le suivi des envois, les colis sont suivis pendant toutes les étapes de leur acheminement jusqu'à leur livraison. Chaque fois que le colis entre dans un dépôt et avant d'être rechargé sur un autre moyen de transport, son information(sur

l'étiquette attachée) est lue par des lecteurs optiques et acheminée en temps réel à l'ordinateur central, pour être ajoutée et comparée à l'information existante sur le colis. Dans tout changement d'état du colis (enlevé, délivré, retourné, arrivé à une mauvaise destination, endommagé, ou en attente de vérification d'adresse), son numéro est introduit en utilisant un terminal portable ou un terminal au dépôt où il se trouve, et l'information sur son état est acheminée vers l'ordinateur central. Pour tout problème dans la chaîne de production, l'ordinateur central lance des procédures automatiques d'alarme, pour enclencher les actions à entreprendre pour tous les colis qui connaîtraient un problème.

4- Nouvelles technologies de Gestion des opérations de tri

sur les quatre maillons essentiels de l'industrie de transport messagerie, à savoir la collecte, le tri, le transport et la distribution, les opérateurs cherchent à réaliser des gains de productivité sur tous les plans dont on peut reconnaître, en l'occurrence, une voie de développement axée sur la fonction de tri.

En effet, il y a lieu de mettre en exergue une tendance très poussée en faveur de l'introduction des nouvelles technologies dans les opérations de tri. Il s'agit en premier lieu de l'effet de mécanisation des centres de tri, leur localisation et la gestion à flux tendus en vue de constituer à la fois un centre de tri et une plate forme logistique de premier niveau.

En ce qui concerne des centres de tri mécanisés, il s'agit d'une technique qui permet un traitement rapide de volumes importants au niveau des plates formes centrales. Aujourd'hui, fonctionne déjà la deuxième génération de machine de tri automatique qui incorporent les technologies des codes à barre et avec une quasi-absence de travail manuel. Cette mécanisation engendre une diminution importante des coûts opérationnels de main-d'œuvre.

De plus, pour une tendance de constitution de plate forme logistique, il est nécessaire de préciser la mission de chaque site en vue de pouvoir identifier au mieux le couple localisation- allocation, la localisation se référant à la situation géographique et allocation aux activités qui seront réalisées dans chaque centre. Un autre paramètre est lié à la capacité en ayant pour objectif de déterminer le moment et la quantité de

capacité qui devrait être ajoutée ou supprimée au centre pour permettre à l'entreprise de mieux satisfaire la demande.

Il s'agit d'effectuer un meilleur équilibrage des paramètres suivants :

- emplacement (critère de proximité);
- surface (capacité de traitement) ;
- Aménagement et gestion de l'espace (assurer une fluidité et rapidité des opérations) ;
- Nombre de sites régionaux ;
- déploiement des progiciels de gestion

VI - Développement de l'offre logistique- transport

1) offre logistique intégrée

Les entreprises qui confient leurs flux de messageries ou d'express aux opérateurs de ce segment recherchent des services à la carte qui répondent à leurs besoins de prise en charge partielle ou intégrale de leurs expéditions.

De ce fait, il serait judicieux de mettre à profit l'infrastructure liée aux plates formes logistiques. Il s'agit de développer la fonctionnalité de ces dernières qui se limitent actuellement à la seule fonction de groupage et de dégroupage reconnue dans l'environnement postal par la fonction classique de TRI par l'association d'autres opérations à valeur ajoutée et la juxtaposition d'activités connexes; à savoir : le service de manutention, stockage, conditionnement, gestion des approvisionnements et la livraison du fret et du petit colis. Chose qui permet sans doute de générer des nouvelles affaires en partant des opérations existantes.

En d'autre terme, il s'agit de créer un système de « Supply Chain Solutions » permettant de rassembler sous une seule identité l'expertise en management de la chaîne logistique qui consiste à fournir des services complets avec davantage d'options

et de donner plus de flexibilité à la chaîne logistique client permettant de réduire les coûts, améliorer le service clientèle et accélérer la livraison.

De ce fait, force est d'explorer la composition de coût globale identifiée au niveau des entreprises cibles en vue de prendre en compte leurs principales sources de charge et leurs attentes en terme d'optimisation et ce, dans l'objectif de reconnaître le réel potentiel d'une offre logistique intégrée établie en bonne connaissance de causes :

Coûts logistiques	% CA
Transport approvisionnement matière première	1
Transport livraison (livraison dépôt+client)	4
Entrepôt (administration+main d'œuvre+autre)	3
Service clients (informatique service clients)	1
Pertes+frais financiers	1
emballage	2

Source : lettre de la logistique, Edition Décembre 2005

Il s'agit, en effet, d'un positionnement d'avenir et de plus en plus de clients ne veulent désormais qu'un seul interlocuteur identifié comme un intégrateur de service en ayant comme souci majeur le recentrage sur le cœur métier.

2) Offre d'affrètement

Pour intégrer la contribution du Fret aux performances de l'entreprise et ce ; compte tenu de l'énorme potentiel de la dite activité, il faut asseoir un dispositif logistique permettant le respect des conditions de sécurité et le transport de volume et ce, en assurant un meilleur équilibre des contraintes suivantes

- l'arbitrage entre les différentes modalités d'affrètement : affrètement par camion complet ou avec camions adaptés (plateau, fourgon, bâchés,...), facturation à la tonne, location de camions avec chauffeurs ou sans, la prise en charge de bout en bout ou une juste partie de la chaîne ;
- la pression sur les prix ;
- la législation ;

- la stratégie du juste à temps exercé par les clients ;
- l'investissement en infrastructure (parc de véhicule, moyens de manutentions et d'entreposage, logiciel de gestion).

a) la structure de coûts

Une composition moyenne des centres de coût pour le transport longue distance peut être donnée comme suit :

- Main d'œuvre conducteur : 29% ;
- Carburant : 22% ;
- Frais de structure (personnel non roulant, installations...) : 14% ;
- Coût du matériel : 14.3% ;
- Maintenance : 9% ;
- Frais de déplacement : 7% ;
- Coût des infrastructures : 5%.

Source : Rapport d'étude du cabinet Astra Mastra

b) les paramètres clés de la Gestion l'affrètement

- la gestion du chargement/

le contrôle de sur- chargement

La marchandise transportée par le poids lourd n'est limitée ni en termes de volume, ni en nombre de palettes mais au niveau du poids des colis livrés ou enlevés.

Prenons l'exemple d'un camion, son poids à vide est de 5,85 tonnes et son poids maximal peut atteindre 10,54 tonnes. Ainsi, la charge maximale qui puisse être transportée dans le camion est de 4,69 tonnes. Ce chiffre se trouve par le calcul suivant :

$$10,54 \text{ t} - 5,85 \text{ t} = 4,69 \text{ tonnes}$$

Identification des Principaux Sources des litiges

Considérant un taux moyen de litige sur le marché de fret livré aux particuliers oscille entre 2 et 5% des colis contre moins de 1% pour l'ensemble du fret. Ces litiges sont

constitués à parts égales de 50 % de manquants (il manque un ou plusieurs colis à la livraison ou sur le quai) et de 50 % d'avaries (endommagement de l'emballage ou du produit en lui-même)

De ce fait, Le poids ainsi que l'état de la marchandise à livrer fait partie des vérifications quotidiennes à faire par le chauffeur, pour éviter d'être responsable d'une surcharge du camion;

La gestion des ruptures de charge

Considérant un objectif de non rupture de charge entre le transport réalisé par le point d'enlèvement et le point de destination, on peut s'organiser de telle sorte qu'il n'y ait pas de déchargement de camions mais un échange de remorque, ce qui signifie gain de temps, sécurité de marchandises et fiabilité des délais, suivi et retour d'information sur l'ensemble de la cargaison.

Optimisation de chargement

L'objectif étant d'optimiser les coûts fixes vers des coûts variables via l'instauration des plans de chargements mutualisés permettant :

- une réelle massification des flux ;
- une tarification compétitive ;
- une optimisation d'exploitation du parc auto ;
- un gain de portefeuille client justifiant un plan de chargement mutualisé.

Chose qui permet un accroissement de la flexibilité de l'entreprise favorisant une meilleure réactivité et souplesse face à la volatilité de la demande, notamment, au niveau des zones à faible densité industrielle.

De plus, les livraisons peuvent être programmées et routées indépendamment les unes des autres ou être combinées de manière à obtenir des gains en frais de transport.

Une solution optimale consiste à ce qu'un seul camion ramasse les marchandises chez chacun des fournisseurs et livre le centre de production et/ou le cas contraire. Dès lors, on peut parler du transport groupé. La quelle solution est fortement conditionnée par une aptitude d'avoir une vision complète et intégrée des activités de sa propre entreprise mais également d'élargir cette vision à celle des autres entreprises qui peuvent appartenir au même réseau logistique en les identifiant en tant que réels partenaires .

Gestion du parc-Auto

En vue de mieux maîtriser les coûts d'exploitation des véhicules, L'adoption de la technique de location longue durée peut être identifiée comme étant la solution la plus appropriée qui permet à l'entreprise de se désengager d'une activité support dont la gestion demeure complexe et ce, en se recentrant sur les activités de planification et d'optimisation des expéditions.

En effet, un bon nombre de prestataires de service dûment spécialisés assurent l'achat, la revente, le financement, la maintenance en bénéficiant des infrastructures dédiées tels, notamment, les centres de contrôle technique, le remplacement et garantissent le bon usage des véhicules loués dans le cadre d'un contrat d'une durée limitée. Les quelles prestataires, deviennent aussi de réels partenaires permettant un meilleur accompagnement du développement de l'entreprise qui puisse consacrer toutes ressources aux points prioritaires de son métier.

Entres autres, on peut dire que Barid-Al-Maghrib jouit d'un avantage concurrentiel indéniable en terme de maillage horizontal et géographique permettant de nouer des contacts avec des entreprises installées sur plusieurs zones d'activités et ce, en mettant à profit une présence postale importante associée d'un éclatement des équipes commerciales et d'exploitations considérable, d'où faut il encore identifier à priori les principaux axes de concentrations du trafic.

IIV Contrôle et suivi du processus

1) le contrôle qualité

Il y a une course permanente à la fiabilisation des process. Autant de moyens concourent à faire gagner en qualité de fiabilité, on notera principalement l'amélioration du système de contrôle qualité pouvant être concrétisé à travers les actions suivantes :

- une informatisation des véhicules d'acheminement et de distribution permettant d'avoir le statut réel de l'envoi, l'information de livraison et la signature électronique;
- augmenter le nombre de scannage des envois tant sur l'axe acheminement via les différents points de transit que sur le stade de distribution;
- le contrôle continu des délais d'acheminement qui est un outil simple et efficace d'examen de la qualité de service et ce à travers, notamment, la démarche suivante :
 - contrôle de type de bout en bout des envois témoins (les envois témoins sont déposés dans diverses agences de différentes régions et distribuées à des adresses privées des participants au contrôle);
 - le contrôle est continu (les envois témoins sont déposées en continu, six jours par semaine) ;
 - le contrôle inclue un contrôle des délais des différents niveaux de service allant de J au J+3 et 4 ;
 - le contrôle inclue le contrôle de l'état des envois et respect des conditions de sécurité, confidentialité ainsi que le respect des différents engagements relatifs aux services optionnels ;
 - pour garantir l'indépendance des résultats, les données sur le dépôt et la distribution sont traitées séparément et transmises à une entité de contrôle centrale au siège de l'entreprise qui les foisonnent, vérifie et produit les résultats ;
 - le nombre d'envois témoins est calculé à la base d'échantillon globale regroupant des sous échantillon représentant les différents niveaux de services, et ce suivant le volume total du trafic pondéré par le degré d'exigence du service.

2) Le tableau de bord logistique

Pour être plus compétitifs, les entreprises ont besoin d'une vision unifiée et cohérente de l'information depuis le développement produit jusqu'au service clients. elles doivent analyser des quantités de données toujours plus importantes, rapidement prendre les bonnes décisions et supporter leur mise en œuvre.

De ce fait, En vue d'avoir une vision plus précise des activités, une meilleure aide à la décision sur tous les domaines de la logistique qui peuvent être impactés : rupture de stocks, niveaux de services client, gestion des goulets d'étranglement, stock de sécurité, niveau de stock & allocation, etc...il est devenu primordial d'instaurer un système de veille via la mise au point du tableau de bord logistique.

Il s'agit d'un instrument de gestion dynamique et d'établissement rapide, regroupant un ensemble d'indicateurs quantitatifs (financiers et non financiers) et qualitatifs, permettant à un responsable logistique de suivre et de contrôler la réalisation des points clés qu'il souhaite maîtriser et de mettre en oeuvre, le cas échéant, des actions correctrices à court terme.

En plus concret, La performance de l'ensemble de la chaîne peut être piloter à travers diverses métriques et projections de tendances quotidiennes, des simulations, des systèmes d'alerte et par la capacité d'appréhender et de répondre en temps réel aux fluctuations ; de ce fait, on notera comme principaux indicateurs de performance de l'activité logistique- messagerie :

Indicateurs de qualité de service/

- Délais d'attente au guichet ;
- Nombre de réclamations reçues et traitées ;
- Taux de service ;
- Délai moyen de retard de livraison par niveau de service ;
- Nombre d'envois traçables par niveau de service;
- délai moyen de traitement d'un envoi particulier au guichet ;

- délai moyen de traitement d'un envoi pour entreprise

Indicateurs de productivité/

- Total charges sur quantité traitée;
- quantité traités sur total effectif messagerie ;
- quantité traitée/heures productives ;
- coût moyen par axe d'acheminement ;
- taux de remplissage des véhicules à l'acheminement et à la distribution ;
- temps moyen par kilomètre en distribution (différentié par nature de zone) et acheminement ;

Indicateurs Physiques/

- Surface de stockage utilisé ;
- Qualité des infrastructures fixes (système d'information, durée de vie, capacité des machines) ;
- nombre et type de véhicules utilisés

Indicateurs humains/

- Nombre de transporteurs ;
- Nombre de litige interne ;
- Qualification par catégorie de personnel ;
- Taux d'absentéisme ;
- Nombre et type de formation dispensée.

Conclusion

La messagerie se définit comme un mode de transport de marchandises et de colis divers qui est plus rapide mais plus coûteux qu'un service de transport ordinaire. Les flux sont massifiés jusqu'à la destination finale. Et à partir de ce dernier point de traitement, les colis sont livrés au domicile du destinataire. Souvent, cette phase est caractérisée en tant que source de soucis mais aussi de projets. Des nouveautés sont mises en place et apparaissent au niveau des outils, pourvue d'aboutir à la meilleure façon de faire en parfaite conciliation entre ressources et exigences.

Cette étude montre tout de même qu'il y a beaucoup à innover sur le sujet tant au niveau du processus logistique qu'au de l'aménagement de nouvelles offres à valeur ajoutée répondant aux attentes spécifiques des clients et aux soucis de compétitivité sur le marché.

En somme, on peut dire, en effet, que nous avons encore du chemin à faire pour une meilleure fiabilisation des processus et ce, en assurant un développement dans le sens horizontale et vertical des activités associés à une gestion collaborative de la chaîne de logistique impliquant tous les intervenants des processus opérationnels et de support.

Bibliographie

Les cahiers scientifiques de transport ;

Magazines transport news&logistqiues ;

Lettres mensuelles de la logistique ;

Revue de la stratégie logistique ;

L'économiste ;

Brochures publicitaires des opérateurs messagerie ;

Rapport des rencontres internationales de la recherche logistique

WWW.e-logistique;

Annexe 1



BULLETIN D'ITINERAIRE A L'USAGE DES FACTEURS MESSAGERIE

Agence de

Piétonne 1
Tournée N° 1

X- Motocycle (1)

Véhicule (1)

TAD

Nom du secteur, quartiers ou rues dans l'ordre de la desserte 2	Nom du secteur, quartiers ou rues dans l'ordre de la desserte (2)

1 Barrer la mention inutile

2 Indiquer aussi les sociétés souvent visitées pour la livraison des envois messagerie.

Sociétés visitées pour la collecte programmée des envois Messagerie

Nom de la société	Heure de la collecte	Nom de la société	Heure de la collecte

Consignes particulières

[illegible]

Parcours moyen journalier 3

Distribution	Collecte	Total

Remise à M. Facteur
Chargé de desservir le quartier ci-dessus désigné
A, le
Directeur/Chef d'Agence

Pour les tournées qui assurent la collecte et la distribution en même temps, il y a lieu de servir la colonne

« Total »

Annexe 2

Tâches du facteur distributeur

- Participer aux travaux préparatoires à la distribution, timbrage et oblitération éventuels des objets ordinaires, coupage, piquage;
- Remettre aux domiciles des clients les envois de toute nature (ordinaires ,recommandés, chargés, taxés)
- Présenter à domicile les valeurs à recouvrer, les envois contre remboursement et les mandats ;
- Assurer le paiement des mandats à domicile;
- Assurer la levée des boîtes aux lettres supplémentaires;
- Assurer la distribution des imprimés sans adresse (ISA);
- Annoter les envois à réexpédier ,les carnets de réexpéditions et de procurations ;
- Annoter les envois retournés ;

Tâches du chauffeur

- Assure la conduite et l'entretien du véhicule qui lui est confié ;
- Aide au redressage et timbrage du courrier ;
- Respecte les horaires de départ et d'arrivée des véhicules suivant les ordres de service.

Messagerie :

tâches du contrôleur messagerie

- Assure l'animation des guichets messagerie ;
- Contrôle le traitement des envois messagerie ;
- Contrôle les tarifs appliqués aux envois messagerie ;
- Contrôle les documents comptables et sous-caisse des guichets messagerie ;
- Assiste à la réception, ouverture et fermeture des dépêches messagerie ;
- Contrôle les registres relatifs à la messagerie ;
- Tient le cahier d'incidents ;
- Tient les statistiques relatives à la messagerie ;
- Veille à la sécurité des envois messagerie ;
- Contrôle la sous - réserve emballage.
- Élabore le recollement des taxes de la douane
- Veille sur le suivi des envois par IPS pour la messagerie Amana.
- Suit les CPX régime International taxés par les services de la Douane.

Tâches du guichetier messagerie

- Assure le dépôt et la livraison des envois au guichet messagerie ;
- Assure la vente d'emballage ;
- Tient les différents registres messagerie ;
- Établit les avis d'arrivée des envois messagerie ;
- Assure l'ouverture et la fermeture des sacs messagerie ;
- Tient les feuilles de route et les bulletins de vérification ;
- Signale tout incident au contrôleur messagerie.
- Assiste le douanier et reconstitue les paquets et CPX ouverts.
- Assure le recouvrement des factures des clients en compte

- Scanne les envois sur le système IPS
- Assure le traitement des envois Chronopost arrivée et départ.

tâches du facteur

- Participe aux travaux préparatoires à la distribution : timbrage et oblitération des objets ordinaires, tri général; coupage et piquage ;
- Remet aux domiciles des clients les envois de toute nature (ordinaires, recommandés, chargés et taxés);
- Présente à domicile les valeurs et les envois contre remboursement ;
- Assure le paiement des mandats à domicile;
- Assure la levée des boîtes aux lettres supplémentaires;
- Assure la distribution du courrier publicitaire
- Participe à l'action commerciale des produits et services de BAM .

Tâches du manutentionnaire

- Tient le carnet des empreintes des timbres à date des guichets ;
- Change les blocs des timbres à date et entretient le matériel de timbrage ;
- Collecte et classe les avis des mandats payés et des envois livrés au guichet ;
- Assure la liaison entre les différentes salles des guichets grand public
- Trie le courrier, les journaux et périodiques déposés dans l'espace Entreprises;
- Confectionne les liasses et forme les sacs directs;
- Tient le carnet navette des sacs remis à l'entité Exploitation.
- Trie le courrier MAG par destination ;
- Forme les dépêches et les remet à l'entité Exploitation
- Effectue la levée des boîtes aux lettres de l'agence;
- Procède au redressage et au timbrage des envois;
- Aide à la fermeture des sacs;
- Assure le transbordement des sacs.
- Se met à la disposition des autres entités de l'agence pour les tâches de manutention.

Tâches de l'agent cabine des chargements

- Contrôle l'état extérieur des paquets de chargements et procède à leur ouverture
- Assure la reconnaissance du nombre d'envois chargés et recommandés inscrits sur les feuilles 12 ;
- Assure le tri des envois recommandés et chargés (Arrivée et Départ) ;
- Remet les envois recommandés et chargés à la cabine vaguemestre et abonnés BP ;
- remet les envois chargés et recommandés aux facteurs distributeurs et les avisés au guichet de livraison
- Assure la levée aux guichets des envois recommandés et chargés ;
- Inscrit les envois recommandés et chargés sur les feuilles 12 ;
- Forme les paquets de chargements et les remet à la salle de départ ;
- Assure le tri et l'établissement des listes des mandats spéciaux chargés ;
- Tient les registres 513, C15, 510, 759 et l'état de levée.
- Inscrit les objets sur les carnets de distribution N° 759 ;
- procède au scannage des envois reçus expédiés et mis en distribution
- Signale toutes les irrégularités constatées (fausse direction ; objets ou envois manquants,...) au responsable de l'entité ;

Tâches du contrôleur cabine des chargements

- Assiste à la réception, l'ouverture et la fermeture des paquets de chargements ;
- Assiste à la réception et à la passation contradictoire des CHF reçus et expédiés ;
- Prend en charge les groupes reçus ;
- Assure le contrôle par épreuve des contenus des PC reçus et expédiés ;
- Assiste à la passation contradictoire des instances entre les agents ;
- Reconstitue et annote les objets parvenus détériorés ou en mauvais état et les signale sur le carnet d'incidents ;
- Contrôle le carnet rouge de réception et livraison des groupes ;
- Contrôle les documents 513, F12, 510, C15, et état de levée ;
- Contrôle l'affranchissement des envois recommandés reçus et expédiés ;
- Assiste au tri et à l'établissement des listes des mandats spéciaux chargés ;
- Établit les PV relatifs à toute irrégularité constatée (fausse direction, objets ou envois manquants) au responsable de l'entité Exploitation et annote le cahier d'incidents ;
- Veille à la sécurité dans la cabine des chargements (bâtiment, courrier, valeurs, personnel et matériel) ;
- Veille au respect des horaires de levée ;
- Tient les feuillets statistiques 539 bis.
- vérifie le taux de conversion de Dirham pour les mandats régime international arrivés
- Veille sur le scannage des envois reçus et expédiés .

Tâches des trieurs

- Assurent le tri par ville de destination ;
- Assurent le tri intra-ville ;
- Trient les gros plis ;
- Préparent et trie les envois destinés aux boîtes postales ;
- Tiennent à jour l'étiquetage et le numérotage des boîtes postales ;
- Assurent le tri du courrier destiné à l'étranger (avion, SAL et surface).
- Établissent les étiquettes 26.
- Assurent la formation et l'étiquetage des liasses ;

Missions du responsable Exploitation Courrier - Messagerie

- Organise l'exploitation courrier et messagerie (collecte, traitement, acheminement et distribution) dans le respect des objectifs de qualité et de rentabilité définis par la Direction Courrier - Messagerie ;
- Veille sur le respect de la réglementation et l'efficacité dans l'exécution des tâches dans tous les compartiments de l'exploitation ;
- Veille sur la qualité de service (collecte, délais acheminement et distribution) ;
- Propose des modifications de desserte d'acheminement et marches des ordinaires ;
- Anticipe les besoins en moyens humains et matériels pour l'exploitation ;
- Encadre et assiste le personnel de l'exploitation ;
- Procède à la collecte des statistiques de production ;
- Règle les litiges liés à l'exploitation ;
- Tient à jour le tableau d'acheminement 235.
- Veille sur le bon fonctionnement du système IPS et le back office E-barkia ;
- Supervise et anime les guichets messagerie.

