

**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

**EHEC**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master  
en Sciences Commerciales**

**Option : Distribution et Supply Chain Management**

**Thème :**

**Etude des facteurs décisionnels liés à  
l'externalisation logistique**

**Cas : Aramex Algérie**

**Présenté par :**

**M. Amine Mohamed HANAFIA**

**Encadreur :**

**M. Mohamed El Amine OUBAHI**

Enseignant à EHEC Alger

**4<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2017**



**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

**EHEC**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master  
en Sciences Commerciales**

**Option : Distribution et Supply Chain Management**

**Thème :**

**Etude des facteurs décisionnels liés à  
l'externalisation logistique**

**Cas : Aramex Algérie**

**Présenté par :**

**M. Amine Mohamed HANAFIA**

**Encadreur :**

**M. Mohamed El Amine OUBAHI**

Enseignant à EHEC Alger

**4<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2017**

## Résumé

Avec la mondialisation, les chaînes logistiques se sont énormément complexifiées et étendues géographiquement, aujourd'hui les fournisseurs sont présents partout dans le monde, les clients également. Par conséquent, il faut pouvoir faire le lien entre les fournisseurs, les centres de fabrication et les clients grâce avec ce qu'on appelle « une distribution ».

Il est devenu très difficile pour les entreprises, surtout pour des entreprises de taille moyenne, de posséder l'ensemble des moyens nécessaires pour assurer le fonctionnement de leurs chaînes logistiques. Les entreprises font donc appel à des prestataires qui offrent des services logistiques pour lier les différents du marché.

L'objectif de ce mémoire est de connaître les différentes raisons de l'externalisation logistique, et les critères qui vont amener une entreprise à choisir un type de prestation de service logistique par rapport à un autre.

Ce mémoire sera illustré par une enquête terrain réalisée auprès des clients d'ARAMEX tels que : HSBC, Schlumberger, Nestlé.

**Mots clés :** Logistique, Externalisation, Prestataire, Client, Enjeux, Stratégie.

## *Dédicaces*

*A mes très chers PARENTS, sans qui rien ne serait possible.*

*Aucune dédicace ne saurait exprimer le respect, l'amour  
éternel que je vous dois, ainsi que ma totale considération pour les  
sacrifices que vous avez consenti pour moi.*

*A mes FRERES et SCEURS, qui m'ont épaulé tout au long de ce  
travail et à toute ma FAMILLE.*

*A mes AMIS, pour leur aide et leur soutien inestimable  
En souvenir des beaux moments que nous avons partagés.*

*AMINE*

## Remerciements

*Mes remerciements vont tout d'abord à mon encadreur*

*Mr. Mohamed El Amine OUBAHI*

*Pour son soutien et ses précieux conseils.*

*Ainsi, qu'au corps professoral d'EHEC-Alger*

*Pour tout ce qu'ils m'ont appris durant mon cursus universitaire.*

*Je remercie aussi toute l'équipe d'aramex Algérie pour leur accueil,*

*leur professionnalisme*

*Et pour toutes les informations fournies*

*Utiles à la réalisation de l'étude.*

*Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers mes parents*

*Qui ont su m'encourager et me soutenir durant mes années  
d'études. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude*

*Et de mon immense respect.*

*Je remercie également ma famille proche qui se reconnaitra,*

*Mes amis Yanis, Sylia et Sabrina*

*Qui ont contribué de près*

*À l'élaboration de ce modeste travail.*

*Amine HANAFIA*

### Liste des abréviations :

<b>SCM</b>	Supply Chain management
<b>PL</b>	Party logistics
<b>VAD</b>	Vente à domicile
<b>SAV</b>	Service après-vente
<b>NTIC</b>	Nouvelles technologies de l'information et de la télécommunication
<b>PSL</b>	Prestataire de service logistique
<b>EDI</b>	Echange de données informatisées
<b>LLP</b>	Lead logistics provider
<b>TCT</b>	Théorie des coûts de transaction
<b>OTS</b>	Order to ship
<b>FIFO</b>	First in first out
<b>LIFO</b>	Last in first out
<b>PO</b>	Purchase order
<b>AWB</b>	Air waybill
<b>BL</b>	Bill of lading
<b>SKU</b>	Stock keeping unit
<b>SN</b>	Serial number
<b>ERM</b>	Electronic recording management
<b>PRM</b>	Physical recording management
<b>FMCG</b>	First Moved consumers goods
<b>TMS</b>	Transport management system
<b>WMS</b>	Warehouse management system
<b>HSE</b>	Hygiene security environment

## Liste des abréviations

**Liste des figures :**

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>Chapitre 01</b>		
<b>Figure 1.1</b>	représentation stylisée d'une chaîne logistique	6
<b>Figure 1.2</b>	Typologie des activités concernées par l'externalisation	12
<b>Figure 1.3</b>	Fréquence et ancienneté de l'externalisation par activité	14
<b>Figure 1.4</b>	Typologie des activités récentes concernées par l'externalisation	15
<b>Chapitre 02</b>		
<b>Figure 2.1</b>	Avantages de l'externalisation	32
<b>Figure 2.2</b>	Les éléments qui résultent de l'externalisation logistique	34
<b>Figure 2.3</b>	classement des raisons d'externalisation logistique par degré d'importance	36
<b>Figure 2.4</b>	Les étapes d'un plan d'externalisation logistique suivi par Nestlé	45
<b>Figure 2.5</b>	Le nouveau schéma logistique global de l'économie	51
<b>Chapitre 03</b>		
<b>Figure 3.1</b>	L'évolution d'aramex de 1982 à 2014	58
<b>Figure 3.2</b>	Présence d'aramex dans le monde	59
<b>Figure 3.3</b>	Evolution du portefeuille clients d'aramex Algérie	60
<b>Figure 3.4</b>	Organigramme d'aramex Algérie	64
<b>Figure 3.5</b>	Les secteurs d'activités concernés par l'externalisation logistique chez aramex Algérie	71
<b>Figure 3.6</b>	Classification des clients d'aramex Algérie par type de prestation	72
<b>Figure 3.7</b>	Les prestations logistiques les plus concernées par l'externalisation chez les clients d'aramex Algérie	73
<b>Figure 3.8</b>	La nature des contrats client-aramex Algérie	74

**Liste des tableaux :**

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>Chapitre 01</b>		
<b>Tableau 1.1</b>	Classement mondial des prestataires logistiques	<b>17</b>
<b>Tableau 1.2</b>	Typologie des prestations logistiques.	<b>20</b>
<b>Tableau 1.3</b>	les principales références clients de DHL Supply Chain	<b>21</b>
<b>Tableau 1.4</b>	Exemples de partenariats logistiques récents	<b>26</b>
<b>Chapitre 02</b>		
<b>Tableau 2.1</b>	les avantages apportés par l'externalisation logistique	<b>35</b>
<b>Chapitre 03</b>		
<b>Tableau 3.1</b>	Fiche signalétique d'Aramex	<b>55</b>
<b>Tableau 3.2</b>	Les sites d'entreposage d'aramex Algérie	<b>61</b>
<b>Tableau 3.3</b>	Classification par secteur d'activité des clients d'aramex Algérie	<b>70</b>
<b>Tableau 3.4</b>	Représentativité de l'échantillon interrogé	<b>75</b>

## **Sommaire :**

### **Introduction générale**

#### **Chapitre 01 : L'externalisation logistique.....**

**Section 01 :** Généralités sur l'externalisation logistique.....

**Section 02 :** Les différents acteurs intervenants.....

**Section 03 :** Le partenariat logistique.....

#### **Chapitre 02 : Les enjeux de l'externalisation Logistique.....**

**Section 01 :** Risques et avantages de l'externalisation logistique.....

**Section 02 :** Réussite d'un plan d'externalisation.....

**Section 03 :** Les prochains enjeux de l'externalisation logistique.....

#### **Chapitre 03 : ARAMEX Algérie : Analyse de l'existant.....**

**Section 01 :** Présentation de l'entreprise d'intérêt « ARAMEX Algérie ».....

**Section 02 :** Présentation de la méthodologie de recherche.....

**Section 03 :** Synthèse et analyse de l'existant.....

### **Conclusion générale**

## **Sommaire :**

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 01 : L'externalisation logistique.....</b>	<b>05</b>
Section 01 : Généralités sur l'externalisation logistique.....	05
Section 02 : Les différents acteurs intervenants.....	16
Section 03 : Le partenariat logistique.....	23
<b>Chapitre 02 : Les enjeux de l'externalisation Logistique.....</b>	<b>31</b>
Section 01 : Risques et avantages de l'externalisation logistique.....	31
Section 02 : Réussite d'un plan d'externalisation.....	38
Section 03 : Les prochains enjeux de l'externalisation logistique.....	46
<b>Chapitre 03 : ARAMEX Algérie : Analyse de l'existant.....</b>	<b>54</b>
Section 01 : Présentation de l'entreprise d'intérêt « ARAMEX Algérie ».....	54
Section 02 : Présentation de la méthodologie de recherche.....	65
Section 03 : Synthèse et analyse de l'existant.....	68
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>82</b>

# **Introduction Générale**

L'environnement de l'industrie et service et en continuelle mutation, le monde bouge fréquemment, les industries avancent à un rythme élevé, la flexibilité et la souplesse d'une firme sont devenues des critères incontournables pour la pérennité des entreprises, pour cette finalité que les acteurs industriels ont compris que pour être flexible ne peut s'acquérir que par l'entremise d'une stratégie permettant de réduire les coûts et de se concentrer sur le cœur du métier, l'externalisation s'impose comme une stratégie innovante.

*« César le fait-il lui-même, ce pont, ou le fait-il faire ? »*

Historiquement, la mission de découvrir le nouveau monde par Christophe Colombe lui a été confiée à l'époque des souvins Espagnoles, Ferdinand et Isabella, ce qui été sous forme d'externalisation. Toute fois la stratégie d'externalisation en tant qu'opération règlementée, n'a fait apparition qu'à partir du 20<sup>émé</sup> siècle dans la gestion municipale aux Etas Unis d'Amérique, alors que dans le domaine de l'entreprise, aux années 1980, externaliser été limité à des activités à faible valeur ajoutée (nettoyage, gardiennage, jardinage).

Aujourd'hui, L'externalisation est désormais bien installée dans les organisations, les entreprises externalisent des services fonctionnels. Les acteurs économiques trouvent en cette stratégie, des avantages ainsi que des risques, et pour cela que cette décision d'externaliser des fonctions est devenue stratégique pour l'entreprise.

En ce qui concerne la logistique de façon plus précise, l'externalisation de la logistique se limitait en deux fonctions principales, le stockage et le transport, (flux poussés), afin d'assurer la distribution au client final.

Alors qu'à nos jours, la complexité de la chaine logistique, ou les fournisseurs et clients peuvent être n'importe où dans le monde, les industriels confient à un tiers le pilotage de l'ensemble de sa chaine logistique, ce qui est en étroite synergie avec le positionnement des prestataires logistique qui offrent des prestations de plus en plus intégrées.

De fait, l'externalisation logistique a évoluée, offrant des prestations toujours plus complexes, et toujours plus intégrées avec les industriels ou les distributeurs. Composée à l'origine de prestations dites standards (transport uniquement ou transport et entreposage), on a ainsi vu apparaître des prestations beaucoup plus élaborées, les entreprises allant même aujourd'hui jusqu'à confier à un tiers le pilotage de l'ensemble de sa logistique. L'objectif de

ce mémoire sera de s'intéresser aux différentes raisons de l'externalisation logistique. Notre préoccupation à travers cette étude, est de répondre à la problématique suivante :

**« Dans une entreprise, quels seraient les facteurs à l'origine de la décision de l'externalisation logistique ? ».**

Afin de bien exploiter notre problématique, il est important de la décomposée en trois questions secondaires :

- Quels sont les secteurs d'activité concernés par l'externalisation logistique ?
- Quelle est la relation entretenue ente le prestataire logistique et son client ?
- Quels sont les facteurs décisionnels liés à l'externalisation logistique ?

Pour mieux cerner notre problématique, nous avons élaboré un cadre de recherche qui s'appuie sur trois hypothèses stipulant :

**H1** : « Le secteur de l'industrie et de la distribution sont les secteurs concernés par l'externalisation logistique. »

**H2** : « Le prestataire logistique et son client sont liés par une relation de partenariat. »

**H3** : « Le manque du savoir-faire et la gestion des coûts sont des facteurs liés à la décision de l'externalisation logistique. »

Pour pouvoir confirmer ou infirmer ses hypothèses, nous avons articulé notre travail en trois chapitres :

**L'externalisation logistique** : comporte les définitions attribuées à l'externalisation logistique, les acteurs concernés, leurs caractéristiques ainsi que les principales prestations logistiques présentes sur le marché.

**Les enjeux de l'externalisation logistique** : afin d'avoir une idée sur les risques et les avantages d'un plan d'externalisation logistique et sa réussite, mais aussi sur l'évolution des prestations logistiques dans l'avenir proche.

**Aramex Algérie** : Etude de l'existant, ce chapitre est consacré à l'étude des raisons qui poussent les clients d'aramex à opter pour une externalisation logistique, et de fait quel type de prestation sera choisi par l'entreprise.

Pour la réalisation de ce travail, nous nous sommes basés sur la documentation existante sur ce sujet au niveau de notre école, de notre propre documentation, ainsi que sur la recherche

qualitatif (entretien semi-directif) en entreprise auprès des clients d'aramex tels que : Schlumberger, Nestlé, HSBC.

# **Chapitre 01 :**

# **L'externalisation**

# **logistique**

A travers ce premier chapitre, nous pourrions définir en premier lieu la logistique et l'externalisation, pour ensuite présenter ce qu'est l'externalisation logistique, les acteurs concernés, leurs caractéristiques, et en dernier les différentes prestations logistiques existantes.

## **Section 1 : Généralités sur l'externalisation logistique**

### **1.1 Notions sur la logistique :**

#### **1.1.1 Définition de La logistique :**

Selon L'AFNOR (Association Française de Normalisation) : « *La logistique est une fonction dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou externe (satisfaction des clients). La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'informations ainsi que des moyens. De nombreux processus de l'entreprise impliquent donc des facettes logistiques, en particulier la Chaîne Logistique qui va des fournisseurs aux clients* »<sup>1</sup>.

Militairement, là où la logistique a fait apparition, on cite souvent que la logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut.

« *La logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutention et, dans les entreprises de production, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution* »<sup>2</sup>.

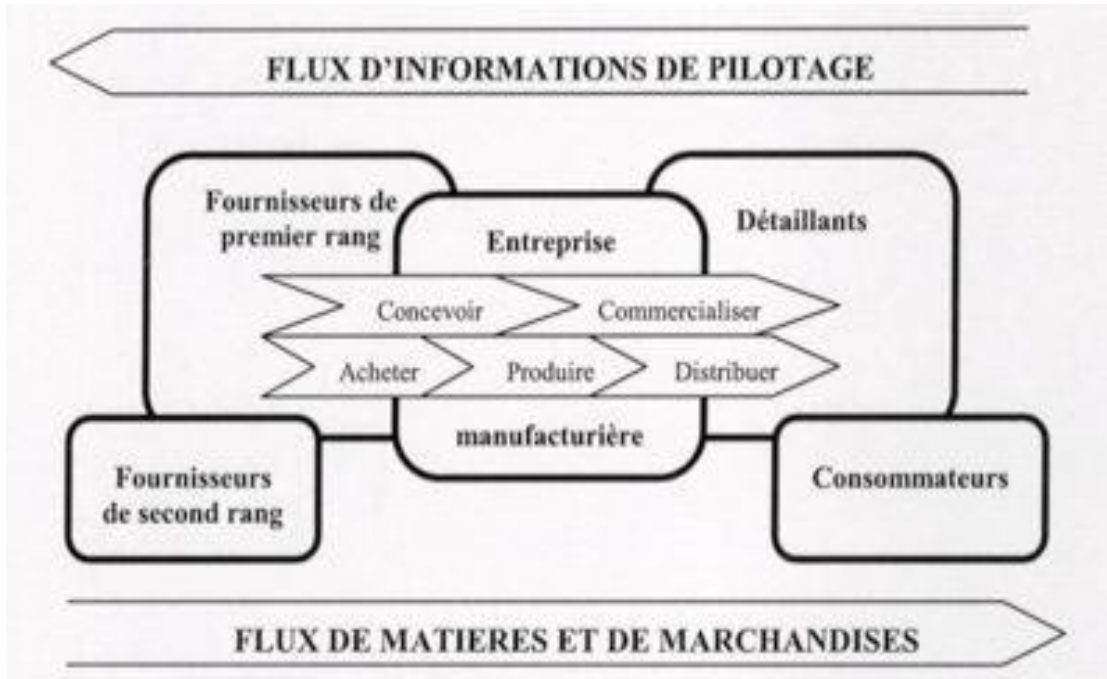
Autrement dit, la logistique consiste à la gestion des flux physiques, financiers et informationnels, dans un processus allant du fournisseur au fabricant au grossiste au détaillant puis au consommateur, la logistique permet de coordonner et d'intégrer ces flux à la fois au sein et entre les entreprises en utilisant des pratiques et techniques appropriées.

---

<sup>1</sup> [www.supply-chain.fr/](http://www.supply-chain.fr/) (consulté le 19/12/2016 à 14 :15)

<sup>2</sup> Michel FENDER, Yves PIMOR : *Logistique & Supply Chain*, 5e édition, DUNOD, Paris, 2008, p.04.

Figure 1.1 : représentation stylisée d'une chaîne logistique



Source : François FULCONIS, Gilles PACHE, *La prestation logistique. Origines, enjeux et perspectives*, EMS Editions, Paris, 2011.

## 1.1.2 Le paradigme de la Supply Chain et de la logistique :

C'est un concept relativement récent depuis une quinzaine d'années, même si les militaires utilisent la même expression depuis beaucoup plus longtemps. Il décrit des activités et les fonctions de management de ces activités. On pourrait le traduire par « chaîne d'approvisionnement », mais le mot « approvisionnement » ne permettrait pas d'exprimer le sens que l'on veut donner à Supply Chain et il est préférable d'utiliser l'expression américaine pour décrire ce concept nouveau. Aux États-Unis, ce concept positionne des enseignements que l'on regroupe plus volontiers en France sous le terme de « logistique ». Mais c'est aussi un « concept moteur » qui véhicule une certaine conception de l'organisation et du management des entreprises et qui est loin d'être neutre. Ceux qui l'utilisent cherchent à promouvoir, soit la vente d'outils tels des progiciels, soit la vente de conseils pour accéder à certaines formes de management, soit une certaine dimension du management dans leur propre entreprise, ou parfois même une certaine conception de l'économie qui mérite de la réflexion.

# Chapitre 01 : L'externalisation logistique <sup>7</sup>

On définit assez souvent la Supply Chain comme « *la suite des étapes de production et de distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients* »<sup>1</sup>.

L'université Américaine considère la logistique comme une activité appartenant à la Supply Chain, toutes les activités, associées à l'approvisionnement, la production, la logistique, relèvent de cette dernière. Surtout qu'elle englobe la coordination et la collaboration avec les différentes parties : fournisseurs, intermédiaires, distributeurs et clients. La gestion de la logistique est une petite partie de la SCM.

En Amérique la logistique est attribuée, à la gestion des flux physique de marchandises, à l'interne et à l'externe de l'entreprise, quant à la SCM, elle permet de coordonner entre tous les intervenants. Cette dernière a une finalité concurrentielle, contrairement à la logistique qui met le client au centre de ses intérêts.

## **1.1.3 Typologies de la logistique :**

On peut distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes<sup>2</sup> :

### ➤ **Une logistique d'approvisionnement**

Qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production.

### ➤ **Une logistique de production**

Qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière.

### ➤ **Une logistique de distribution**

Celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui en VAD par exemple, les produits dont il a besoin.

---

<sup>1</sup> Michel FENDER, Yves PIMOR : Op.cit., p 05.

<sup>2</sup> Idem, p. 04.

## ➤ Une activité dite de service après-vente

Assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien, on utilise assez souvent l'expression « Management de services » pour désigner le pilotage de cette activité. On notera cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l'utilisateur et dits Third Party Maintenance.

## ➤ Reverse Logistics

Parfois traduites en français par « logistique à l'envers », « rétro-logistique » ou encore « logistique des retours », elle consiste à reprendre des produits que le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes.

## 1.2 Notions sur l'externalisation :

### 1.2.1 Définition de l'externalisation :

Sur le plan théorique, le concept d'externalisation a fait l'objet de nombreux travaux de recherche et les définitions données sont nombreuses et variées, Le concept a été souvent évoqué comme synonyme d'autres notions plus anciennes, comme la sous-traitance ou l'impartition, bien que ces concepts recoupent des réalités différentes.

L'externalisation est désormais bien installée dans les organisations. Elle est intégrée dans les pratiques des sociétés. Initialement limitée à quelques applications, elle couvre aujourd'hui un éventail de secteurs et de fonctions plus large. Dans ce paragraphe, l'externalisation sera définie d'une façon générale avant de passer au cas particulier de l'externalisation logistique.

Selon l'AFNOR : « *L'externalisation est un service défini comme le résultat de l'intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire spécialisé tout ou partie d'une fonction de l'entreprise « client » dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée définis* ». <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.e-marketing.fr> (consulté le 13/01/2017 à 19 :32)

L'externalisation peut être définie aussi comme une activité qui « *consiste à se procurer auprès d'un prestataire un service qui était auparavant fourni par les services internes de l'entreprise* »<sup>1</sup>.

A travers les définitions attribuées à l'externalisation, un paradigme se dégage et met deux concepts en confusion, l'externalisation et la sous-traitance, ainsi que d'autres concepts.

### **1.2.2 L'externalisation et les phénomènes connexes**

L'externalisation doit être distinguée des phénomènes avec lesquels elle est souvent confondue, à savoir la sous-traitance, le downsizing, le reengineering et la cession.

#### **1.2.2.1 Distinction entre externalisation et sous-traitance**

La sous-traitance et l'externalisation sont souvent confondues bien que ce soient des leviers qui permettent aux entreprises de gagner en compétitivité pour autant que les prestataires soient fiables et compétents.

*« La principale différence réside dans le fait que la sous-traitance est un contrat ponctuel ou temporaire alors que l'externalisation s'inscrit dans la durée ».*<sup>2</sup>

*« La sous-traitance concerne généralement une mission précise que l'on peut qualifier de contrat d'exécution "à la tâche". Le donneur d'ordre confie à une autre entreprise appelée sous-traitant l'exécution d'une tâche en sous-œuvre selon des spécifications techniques établies dans un cahier des charges ».*<sup>3</sup>

De cela, on peut comprendre qu'une entreprise soustraite une mission précise en sous-œuvre, alors que l'externalisation se concrétise par une confiance intégrale d'un service à un tiers pour une durée pluriannuelle.

La sous-traitance implique une obligation de moyens. En effet, le prestataire apporte des ressources alors que le client conserve le management de l'activité sous-traitée.

---

<sup>1</sup> Jérôme BARTHELEMY, « *L'externalisation : une forme organisationnelle nouvelle* », Communication à la 8<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Ecole Centrale Paris, 1999.

<sup>2</sup> <http://www.business-assistance.be> (consulté le 10/03/2017 à 12 :03)

<sup>3</sup> Idem (consulté le 10/03/2017 à 12 :43)

# Chapitre 01 : L'externalisation logistique <sup>10</sup>

L'externalisation implique une obligation de résultat. Le prestataire apporte des ressources et assure également le management de l'activité externalisée.

On conçoit que l'externalisation et la sous-traitance poursuivent le même objectif en l'occurrence : la concentration sur le cœur de métier voire même la réduction des coûts de production.

## **1.2.2.2 La distinction entre l'externalisation et le downsizing**

L'externalisation est souvent accompagnée par une réduction de la taille de l'entreprise. Il en résulte alors une confusion fréquente avec le downsizing.

Le downsizing consiste à accroître l'efficacité, la productivité et la compétitivité d'une organisation en réduisant sa taille. Il existe cependant une différence fondamentale entre downsizing et externalisation.

Le downsizing consiste à se débarrasser définitivement de personnel ou d'équipements qui faisaient partie de l'entreprise. Par ailleurs, une activité externalisée reste nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise<sup>1</sup>.

## **1.2.2.3 La distinction entre l'externalisation et le reengineering**

L'externalisation doit être aussi distinguée du reengineering. En effet, ce dernier consiste à améliorer radicalement les performances de l'entreprise en refondant ses processus créateurs de valeur et en éliminant les processus qui ne créent pas de valeur. De ce fait, il représente une démarche globale de restructuration qui peut s'accompagner de l'externalisation des processus les moins créateurs de valeur.

Cependant, l'externalisation ne peut pas être assimilée au reengineering, car les opérations d'externalisation peuvent avoir lieu sans qu'une entreprise soit engagée dans une opération de reengineering de ses processus.

---

<sup>1</sup> Jérôme BARTHELEMY, *Stratégies d'externalisation*, 3e Edition, Dunod, Paris, 2007, p. 17.

## **1.2.2.4 La distinction entre l'externalisation et la cession**

L'externalisation peut également être distinguée de la cession. En effet, l'externalisation implique parfois un transfert d'actifs vers le prestataire. Mais l'entreprise externalisatrice, continue à bénéficier des actifs qu'elle a transférés.

## **1.2.3 Les fonctions concernées par l'externalisation :**

Elles Peuvent être réparties en trois catégories<sup>1</sup> :

### **1.2.3.1 Les fonctions annexes :**

Il s'agit de fonctions extérieures au cœur de métier telles la maintenance ou la restauration, que l'entreprise externalise essentiellement pour des notions de diminution des coûts associées à une recherche d'excellence opérationnelle : la qualité au meilleur prix possible. Les expertises requises pour ces fonctions sont largement répandues, ce qui facilite leur gestion déléguée.

### **1.2.3.2 Les fonctions dites de support :**

Ces fonctions nécessitent des expertises spécialisées. Celles-ci ne sont pas forcément disponibles en interne en raison de la taille de l'entreprise (le seuil critique justifiant une gestion en interne n'a pas été atteint). Par ailleurs, ces expertises ne sont utiles que de façon ponctuelle ou bien ne font pas partie du cœur de métier de l'entreprise. Parmi celles-ci figurent la formation, le recrutement et l'assistance informatique. La décision de les externaliser n'est plus une question de coût mais bien le besoin de disposer d'une expertise spécialisée non disponible dans l'entreprise. La flexibilité apportée par l'externalisation est l'un des avantages majeurs cités.

### **1.2.3.3 Les fonctions essentielles :**

Ces fonctions représentent le cœur de métier de l'entreprise. Il est plus rare d'externaliser de telles fonctions, mais cette relation peut être engagée sur la base d'un partenariat dans lequel

---

<sup>1</sup> Thierry SAUVAGE, « *Quelles relations contractuelles pour l'externalisation logistique ?* », Revue d'économie industrielle, Volume 106, Numéro 1, 2004.

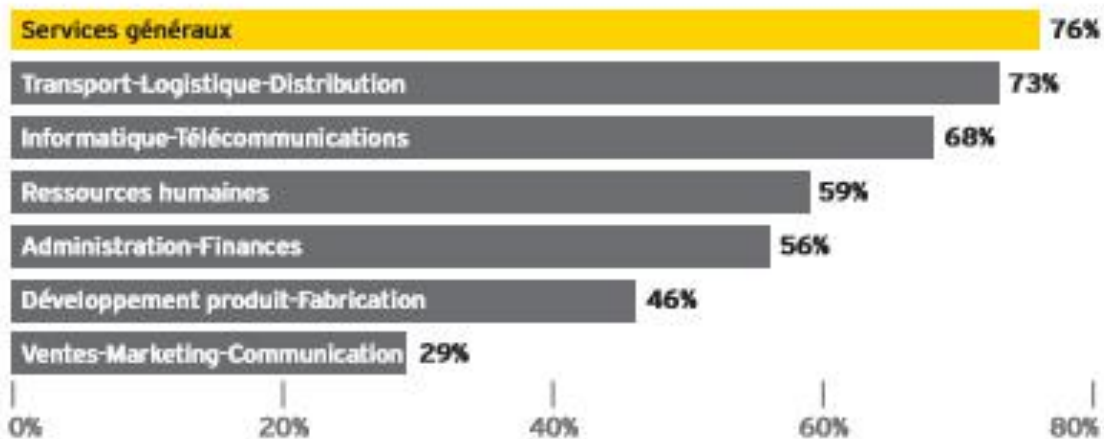
## Chapitre 01 : L'externalisation logistique <sup>12</sup>

les termes contractuels sont précisés de façon stricte, la société gardant le contrôle de sa ressource fondamentale<sup>1</sup>.

De ce fait, on comprend très bien que les fonctions externalisées sont diverses, on y trouvera un ensemble d'activités publiées par Ernst & Young à travers un baromètre d'outsourcing :

- Informatique ou télécommunication
- Distribution, logistique ou transport
- Services généraux
- Ressources humaines
- Administration ou finances
- Production
- Marketing ou communication

**Figure 1.2 : Typologie des activités concernés par l'externalisation**



Source: Baromètre Outsourcing Ernst & Young, 2008.

Le baromètre précédent indique que les fonctions annexes restent les plus susceptibles à externaliser, une entreprise reste centrée sur son cœur de métier, cela pourrait entraîner un recours accru à l'externalisation des fonctions dites de support.

<sup>1</sup> Baromètre Outsourcing Ernst & Young, 2008.

## **1.3 L'externalisation logistique :**

L'externalisation logistique est un cas particulier de l'externalisation, et pour cela, sa définition est incluse dans la définition générale de l'externalisation, de ce fait externaliser sa logistique c'est de confier à un prestataire logistique l'activité logistique de l'entreprise dans le cadre d'un contrat pluriannuel. L'importance de la fonction logistique au sein d'une entreprise, a fait de son externalisation décision stratégique.

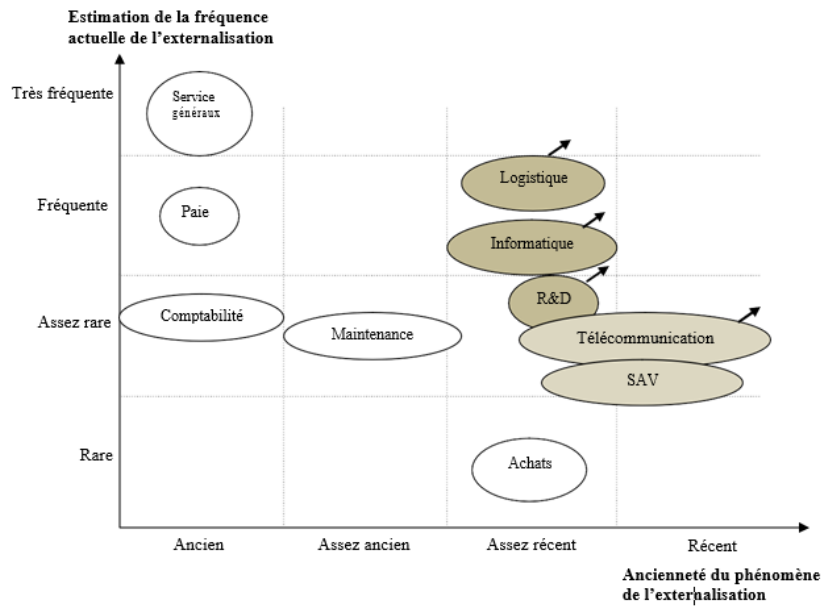
Face aux nouveaux enjeux économiques et à l'instabilité de l'environnement commerciale, l'entreprise a du mal à faire face à un tel environnement mouvant, le consommateur est de plus en plus exigeant, les technologies évoluent sans cesse, mettant derrière cela des services et des produits obsolètes, et pour cela que l'entreprise cherche à être en veille stratégique, flexible et souple.

L'externalisation logistique offre aux entreprises une meilleure flexibilité ainsi que de transformer des couts fixes en coûts variables. La chaine logistique est de plus en plus complexe, la fonction logistique est devenue un maillon fort, rassemblant des activités diverses.

### **1.3.1 Les activités logistiques les plus concernées par l'externalisation :**

Un ensemble de moyens, de pratiques et de procédés sont destinés pour assurer le fonctionnement de la chaine logistique, ils sont essentiellement orientés vers la mission principale de la logistique, ces derniers se caractérisent par le fait qu'ils ne font pas parties du cœur de métier de l'entreprise.

Figure 1.3 : Fréquence et ancienneté de l'externalisation par activité



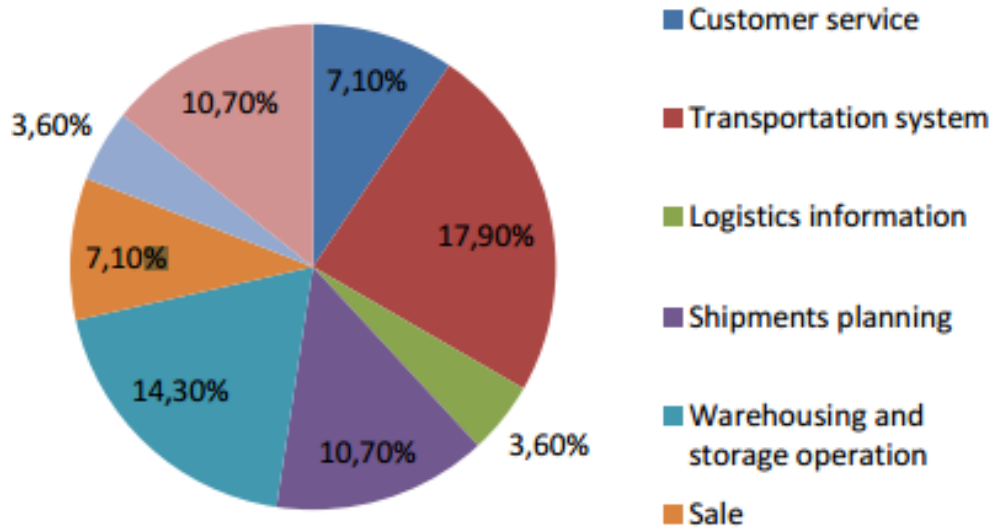
Source: Jérôme BARTHELMY: « *stratégie d'externalisation* » édition DUNOD, 3<sup>e</sup> édition, p. 11 »

À partir de cette figure nous pouvons constater que certaines activités sont externalisées depuis très longtemps. Il s'agit essentiellement des services généraux, de la paie, de la comptabilité et de la maintenance. Même si l'évolution de l'externalisation varie selon les activités, il s'agit aujourd'hui d'un phénomène bien établi.

Les activités comme la logistique, l'informatique, la Recherche et développement, les télécommunications, le service après-vente (SAV) ou les achats sont externalisées depuis longtemps. En revanche, leur externalisation est aujourd'hui en plein essor.

Aujourd'hui, l'externalisation semble avoir dépassé le cadre des activités périphériques des entreprises pour s'étendre à des activités plus proches de leur cœur de métier. Cette évolution rend l'externalisation comme une opération dynamique, qui engendre de nombreuses modifications organisationnelles, structurelles pour la firme qui l'entreprind.

Figure 1.4 : Typologie des activités récentes concernées par l'externalisation



Source : CEPHAS THYWILL, «*The outsourcing of logistical activities*», MBA program, Tekniska école de management, Suède, 2010.

Cette étude montre que toute opération logistique est concernée par l'externalisation, si nous mettons le transport à part, nous noterons la prédominance de l'externalisation en aval et la part significative représentée par le stockage et la préparation de commande.

### 1.3.2 Le phénomène de l'offshoring :

Le terme « offshoring » signifie délocalisation, il s'applique à toute opération d'externalisation réalisée hors du pays d'origine de l'entreprise externalisatrice<sup>1</sup>. Il est souvent assimilé aux activités de production mais il commence à toucher de plus en plus les activités de services. Ce phénomène implique un choix de la localisation géographique qui peut avoir un impact important sur la compétitivité des entreprises.

<sup>1</sup> Khalid BENAMARA, *L'Offshoring, Nouvelle Stratégie Structurelle D'attraction Des IDE*, universitaires européennes EUE, 2012, P 06.

Quatre conditions doivent être réunies pour que les entreprises d'un même secteur d'activité soient compétitives à l'international <sup>1</sup>:

- Les facteurs de production de qualité (main d'œuvre qualifiée ; maîtrise de plusieurs langues, la disponibilité des matières premières...);
- Des secteurs liés performants (bon réseau universitaire, bonnes infrastructures) ;
- Une demande intérieure forte et exigeante ;
- Forte intensité de la concurrence (faibles barrières à l'entrée, plusieurs centaines de PME, présence des multinationales).

## **Section 2 : Les différents acteurs intervenants :**

Comme chaque marché, on y trouve deux parties confrontées qui construisent l'offre et la demande, sur le marché de l'externalisation logistique, trois acteurs sont concernés :

- Les prestataires logistiques
- Les clients
- L'état

Afin de comprendre le marché des prestations logistiques, faudra qu'on passe par la présentation de ses acteurs, les différents prestataires logistiques présents sur le marché mondial, les différentes prestations offertes ainsi qu'aux besoins des différents clients.

### **2.1 Les prestataires logistiques :**

Les prestataires logistiques sont les témoins privilégiés des mutations actuelles de l'environnement des entreprises, cette partie d'étude dédiée au secteur, sera consacrée à la présentation de ces acteurs, qui évoluent vers des relations plus stratégiques et partenariales avec leurs clients.

Cela veut dire que les logisticiens doivent être parties prenantes de la réingénierie Supply Chain de leurs clients et puis il leur faudra enrichir les prestations pour proposer des services à plus forte valeur ajoutée, alors ils s'imposent comme des experts sectoriels, afin d'accompagner leurs clients dans leurs gestions logistiques.





---

<sup>1</sup> Jerome BARTHELMY (2007), Opcit, PP 28-30.

# Chapitre 01 : L'externalisation logistique <sup>17</sup>

On peut citer les quatre premières compagnies de services logistiques dans le monde selon le revenu net<sup>1</sup>

**Tableau 1.1 : Classement mondial des prestataires logistiques**

Classement mondial	Revenu net en milliard de dollars	Pays	Logo
XPO Logistics Inc.	4,741	Etats unis d'Amérique	
J.B. Hunt Transport Services	2,794	Etats unis d'Amérique	
UPS Supply Chain Solutions	2,640	Etats unis d'Amérique	
DHL Supply Chain	2,310	Allemagne	

**Source: établi par nos soins**

Les prestataires logistiques se différencient à travers leurs types de prestations, allant du 2PL au 4PL :

## **2.1.1 First party Logistics**

Il s'agit de la première forme d'externalisation apparue, le First Party Logistics (1 PL) correspond au premier degré d'externalisation des activités logistiques d'une entreprise.

A ce stade, l'entreprise sous-traite le transport de ses marchandises uniquement avec un mode de transport unique. Elle fait appel à un transporteur qui sera rémunéré en fonction du volume ou des kilomètres (voire les deux).

Il est souvent difficile de gérer de manière efficace les contrats, tant du côté prestataire que du côté client, le groupage de marchandises, le choix des transporteurs, la visibilité sur les

---

<sup>1</sup> <http://www.ttnews.com> ,Top 50 Logistics Rankings in the world, (Consulté le 10/04/2017 à 15 :58)

expéditions et le contrôle du fret, ainsi que de comprendre les exigences propres à chaque mode de transport.

En termes de dernier kilomètre, le prestataire de transport sera en contact direct avec le client final de son client, et c'est pour cela que ce dernier se soucie de l'image que son prestataire reflétera, en termes de conformité des moyens de transport et de respect de délais ainsi qu'à l'état de la marchandise transportée.

### **2.1.2 Second party Logistics**

Le Second Party Logistics (2 PL) correspond à un deuxième degré de prestation logistique, à ce stade, le prestataire offre d'avantage d'activité que pour le 1 PL. à la fonction du transport s'ajoute celle de l'entreposage. Une entreprise 2 PL est donc nécessairement un transporteur qui a des capacités de stockage. L'indemnité dans le cadre de la 2 PL est principalement basée sur le principe du coût par palette (pour le transport et pour son stockage)<sup>1</sup>.

Le stockage est un mal nécessaire, cela demande un savoir-faire, des outils, une structure spécifique, un personnel qualifié et des entrepôts aux normes.

Les entreprises clients présentent leur cahier de charge en matière de volumes et de types de marchandise ainsi que d'autres besoins afin que son prestataire d'entreposage puisse lui fournir la formule adéquate à ses attentes.

Contrairement à un prestataire 1PL, le 2PL propose à ses clients plusieurs modes de transport afin de relier deux points à travers le monde.

### **2.1.3 Third Party Logistics**

Le prestataire 3PL, à la responsabilité plus au moins intégrée, plus que le transport et le stockage, la gestion du stock lui sera confiée.

La 3 PL propose également des activités à valeur ajoutée, non seulement pour le flux de marchandise comme par exemple la préparation de commandes, l'étiquetage ou l'assemblage

---

<sup>1</sup>TIXIER(D), MATHE (H), COLIN (J), *La logistique d'entreprise : Vers un management plus compétitif*, 2e Edition, Dunod, Paris, 1998, P. 234.

mais également, de plus en plus, pour le flux d'informations comme par exemple la gestion douanière ou des stocks.

Lors de l'externalisation au près d'un prestataire 3PL, le client se décharge de toute activité liée à sa gestion des stocks, le prestataire se charge de la réception des marchandises, l'enregistrement des marchandises reçues pour garantir une traçabilité a son client, la préparation des commandes, l'expédition et l'inventaire. De la même manière que le 1PL, 2PL, le 3PL effectue sa prestation avec ses moyens propres, sans faire appel à l'aide des prestataires extérieurs.

Un 3PL propose souvent à ses clients la majorité des services liés et associés au transport et entreposage (picking, traçabilité, Co-packing, etc...)

### **2.1.4 Fourth Party Logistics**

D'une façon plus intégrée, un prestataire 4PL, développe et met en œuvre une solution intégrale pour l'ensemble du processus logistique, en faisant la coordination entre les prestataires cités ci-dessus, Le développement de cette activité a été largement favorisé par l'essor des NTIC.

Avec la mondialisation les schémas logistiques sont devenus de plus en plus complexes. Manager l'ensemble des acteurs tout au long de la Supply Chain et la principale mission des 4PL.

Les trois métiers et compétences clefs d'un 4PL sont le conseil, le pilotage et le logiciel. Contrairement au 3PL où le client garde un droit de regard sur le pilotage, le 4PL se charge totalement de la gestion de la chaîne logistique. Il doit être capable de conseiller son client, de choisir des solutions logicielles adaptées à chaque fonction de la chaîne, le prestataire se porte comme conseiller, il ne se contente pas d'exécuter ou répondre aux besoins exprimés par son client, mais cherche à améliorer sa performance logistique.

Pour synthétiser cette explication sur les types des PSL, voici un tableau récapitulatif des différents types de prestations logistiques :

**Tableau 1.2 : Typologie des prestations logistiques.**

Type de prestataire logistique	Type de prestation offerte
First Part Logistics (1PL)	Transport
Second Part Logistics (2PL)	Transport et entreposage
Third Part Logistics (3PL)	Transport, entreposage et gestion des stocks
Fourth part Logistics (4PL)	Pilotage globale de la chaine logistique

**Source : établi par nos soins**

## **2.2 Les Clients**

La logistique occupe désormais dans les entreprises une place reconnue et dans les organisations les plus avancées un positionnement au plus haut niveau au sein des organes stratégiques et de décision.

Des entreprises de différentes tailles, de différents secteurs d'activités, font appel aux services des prestataires logistiques, ces acteurs constituent la demande du marché des prestations logistiques.

Face à la mondialisation et la complexification des chaînes de valeur, les entreprises cherchent la flexibilité, ce paramètre n'est pas accessible pour toute compagnie, tous les opérateurs n'ont pas les moyens pour cette transformation, et c'est à partir de là que le phénomène et le besoin d'externaliser sa logistique est apparue.

En Algérie, les compagnies faisant appel aux prestataires logistiques sont actives dans des secteurs divergents, du secteur de l'énergie ou Schlumberger fait appel à Aramex pour le fret, dans le téléphone mobile, Oppo fait appel à Anderson pour assurer son transport.

## Chapitre 01 : L'externalisation logistique <sup>21</sup>

En France, les cinq principales références clients de DHL Supply Chain, exercent aussi dans des secteurs totalement différents<sup>1</sup>.

**Tableau 1.3 : les principales références clients de DHL Supply Chain**

<b>Dans la liste ci-dessus, pouvez-vous citer trois secteurs (maxi) sur lesquels votre entreprise dispose d'un savoir-faire spécifique ?</b>	Distribution spécialisée et grande distribution, High Tech, Industrie.
<b>Vos cinq principales références clients en France</b>	Metro, Flunch, Kiabi, Samsung, Covidien, Air France Industries.
<b>Nouvelles références signées en 2013 et 2014 ?</b>	Auchan, Bledina, Firmenich, Nestlé, Waters...

**Source :** Supply Chain magazine, prestataires logistiques 9<sup>o</sup> Edition, juin 2014

Cela fait le sujet de notre mémoire, on voit que les clients qui externalisent leurs activités logistiques exercent dans des secteurs totalement différents, mais s'adressent à des prestataires similaires, du coup ils devraient avoir des raisons en commun qui les poussent à externaliser leurs fonctions logistiques.

La gestion de la chaîne logistique est un élément de différenciation, les plus grandes entreprises au monde font de cette fonction un avantage concurrentiel, dont ils se soucient de sa performance, en choisissant les meilleurs partenaires.

Apple est célèbre pour l'innovation et le design. Mais peu de gens savent que la façon dont Apple gère l'inventaire est également un facteur qui a mené au succès.

---

<sup>1</sup>[www.dhl.fr](http://www.dhl.fr), (consulté le 21/03/2017 à 23 :18).

Egalement un leader dans la gestion de la chaîne logistique, qui occupe la première place de la liste Top 25 de la Chaîne logistique de Gartner<sup>1</sup> depuis quatre ans. Cette année, Apple et Procter & Gamble (P & G) ont été retirées de la liste Top 25 et ont été transférées dans une liste de «Supply Chain» de la chaîne logistique. La liste des Masters a été créée par Gartner pour les entreprises qui ont continuellement démontré l'excellence de la chaîne logistique. En particulier, Apple a mis en place d'excellentes pratiques de gestion des stocks qui lui ont permis de réduire les coûts d'inventaire, de réduire les déchets, de rationaliser les processus d'inventaire et d'éliminer les stocks obsolètes. Une comparaison faite par Gartner portée sur les méthodes que les entreprises de technologie appliquent pour gérer leur chaîne logistique en 2011 montre qu'Apple était beaucoup mieux que Dell, HP, BlackBerry et Motorola. Et cela représente un élément concurrentiel important.

### 2.3 L'état :

Les coûts logistiques avoisinent 12 % du chiffre d'affaires des entreprises<sup>2</sup>, et le savoir-faire des logisticiens se déploie dans le monde entier. Il est urgent d'avoir une stratégie logistique en accord avec tous les décideurs politiques pour l'appliquer au bénéfice de la compétitivité des entreprises, des territoires et au service des citoyens. L'État doit donner l'impulsion, les auteurs apportent des propositions.

*« La régulation et l'organisation efficiente des activités commerciales constituent pour l'Etat une priorité absolue en vue de répondre aux attentes des citoyens et assurer un meilleur encadrement de ces activités »<sup>3</sup>, s'accordent à dire les responsables du secteur du commerce.*

Des efforts sur le plan législatif et réglementaire, en matière d'organisation commerciale et de réhabilitation des infrastructures commerciales existantes ont été déployés par les pouvoirs publics afin d'arriver à un cadre organisé de l'activité commerciale.

Plusieurs études ont été ainsi lancées afin d'aboutir à l'élaboration d'un schéma directeur national des infrastructures commerciales qui définirait la matrice du système de distribution national en fonction de la taille, la nature et l'organisation de chaque sphère ou maillon commercial<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Entreprise américaine de conseil et de recherche dans le domaine des techniques avancées.

<sup>2</sup> [supplychain-masters.fr](http://supplychain-masters.fr), (consulté le 18/05/2017 à 18 :32).

<sup>3</sup> <http://www.elmoudjahid.com> (consulté le 25/04/2017 à 10 :15)

<sup>4</sup> Idem, (consulté le 25/04/2017 à 10 :36)

L'état est un maillon à prendre en considération lors de l'élaboration stratégique, car cette dernière prendra la forme adéquate et applicable dans un environnement économique et politique propre à une région.

Les deux acteurs cités précédemment, les clients ainsi que le prestataire, sont contraints à respecter les décisions politiques, et cela affectera la décision des acteurs économiques, tels que l'agrément douanier nécessitant les conditions suivantes annoncées sur le site de la douane Algérienne <sup>1</sup>:

- Etre titulaire de nationalité algérienne ;
- Etre résident en Algérie ;
- Jouir de ses droits civils et civiques et être de bonne moralité ;
- Etre titulaire d'un diplôme universitaire, dans les spécialités juridiques, économiques, commerciales et financières ;
- Avoir suivi avec succès une formation de commissionnaire en douane, au sein d'une école publique ou privée, agréée par l'état dont les programmes de formation sont certifiés par arrêté conjoint du ministre de la formation professionnelle ;
- Avoir subi avec succès le concours d'accès à la profession de commissionnaire en douane. Ce concours est organisé par la direction générale des douanes.

Ainsi qu'aux autorisations liées aux activités logistiques, et pour cela que les offres des prestataires logistiques sont limitées par la décision étatique, les codes commerciaux de chaque activité doivent figurer sur le registre de commerce des logisticiens.

### **Section 3 : Le partenariat logistique**

Comme cela a été évoqué précédemment, le marché a subi des changements majeurs qui ont affecté d'une façon directe les stratégies logistiques des entreprises, de nouveaux besoins en logistique ont été ressentis.

Ses changements ont aussi influencé la dimension de l'externalisation logistique et l'offre émise par les prestataires, afin de répondre aux nouveaux besoins de leurs clients et les accompagner en partenariat pour améliorer leur management tout au long de la chaîne logistique, cela laisse la place à des services logistiques de plus en plus intégrés.

---

<sup>1</sup> <http://www.douane.gov.dz/> (consulté le 25/04/2017 à 11 :11)

# Chapitre 01 : L'externalisation logistique <sup>24</sup>

Les services logistiques intégrés sont un concept qui a été lancé un peu ces derniers temps, par rapport aux offres des 3PL et les 4PL, ces PSL effectuent une variété d'activités de services liés à la logistique de bout en bout comme le fret aérien, maritime, le transport routier et ferroviaire, l'entreposage et d'autres services à valeur ajoutée qui constituent un total Paquet de services de logistique.

Les entreprises qui fournissent de tels services doivent avoir une compréhension intuitive non seulement des opérations de leurs clients, mais aussi de leur culture et de leurs objectifs commerciaux. Les économies de coûts sont une composante de la directive, mais ce n'est pas la seule base d'un partenariat vraiment solide. Le fournisseur devrait être en mesure de consolider les services logistiques pour renforcer les résultats financiers de ses clients, et avoir les connaissances et l'expertise nécessaires pour identifier les points faibles de la chaîne logistique, en fournissant des solutions qui rationalisent le processus, ce qui fait de cette relation un véritable partenariat.<sup>1</sup>

## **3.1 Réorganisation logistique des entreprises :**

Pour faire face aux mutations mondiales actuelles et la complexification des chaînes logistiques, de nouvelles fonctions ont vu le jour, principalement sur des aspects de traçabilité, de ce fait sont apparues des notions telles que le tracing et le tracking. Le tracing est le suivi par étape alors que le tracking est un suivi en temps réel.

Face à cette réingénierie, de nouvelles problématiques sont apparues nécessitant un savoir-faire particulier, les industriels ont décidé de livrer ces prestations à des experts qui ont fait de la logistique leur cœur du métier.

Afin d'assurer l'objectif premier d'un logisticien, des processus logistiques sont apparus pour synchroniser l'ensemble des flux informationnels et coordonnant l'ensemble des acteurs impliqués ou concernés par ces processus<sup>2</sup> :

### ➤ **Co-packing, packaging, co-manufacturing:**

---

<sup>1</sup> Claude ALTERSOHN, *De la sous-traitance au partenariat industriel*, Le Harmattan, 1992, P 46.

<sup>2</sup> Antoine ARTOUS, *l'évolution du métier de prestataire logistique et l'expansion du marché européen de la logistique*, notes de synthèse du SES, Paris, 2003, p44.

Les prestataires logistiques réalisent parfois des opérations sur les produits stockés. Lorsqu'elles portent sur la seule présentation du produit, on parle de conditionnement à façon ou de packaging, et parfois de Co-packing lorsqu'il s'agit d'assembler deux produits distincts. Par contre, le co-manufacturing concerne des opérations touchant à la fabrication du produit ; par exemple le pré-assemblage d'éléments qui sont livrés sur les chaînes de montage de l'industrie automobile.

### ➤ **Tracing et tracking :**

Ces deux concepts renvoient au suivi « au fil de l'eau » d'une expédition. Le tracing porte davantage sur le suivi de la commande, alors que le tracking se focalise davantage sur le suivi en temps réel des informations liées au flux physique d'une marchandise. Ces deux outils doivent Permettre au prestataire de détecter les erreurs et de faire remonter, via l'informatique, les données vers les clients.

Tous ces nouveaux concepts logistiques sont apparus récemment, afin que les logisticiens restent en veille avec l'évolution et l'élargissement des marchés de leur client ainsi que leur nouvelle organisation logistique.

### **3.2 Des Prestations logistiques plus poussés :**

Avec la concurrence mondiale et le progrès rapide de l'informatique, l'industrie de la logistique est devenue l'un des sujets les plus influents du 21ème siècle. Sa portée et son rôle de la logistique ont changé de façon spectaculaire ces dernières années. Dans le passé, la logistique a joué un rôle de soutien au primaire des fonctions telles que le marketing et la fabrication. Maintenant, la portée de la logistique est au-delà de sa Couverture traditionnelle des activités de transport et d'entreposage pour inclure l'achat, la distribution, Gestion d'inventaire, emballage, fabrication et même le service à la clientèle.

La fonction logistique est devenue de plus en plus complexe, les entreprises font appel à des prestations plus intégrées, cependant l'avenir des logisticiens dépend de leurs capacités de proposer à leurs clients un large choix de prestation allant DU 3PL au 4PL.

De nos jours, le prestataire logistique à une flexibilité plus rapide et moins couteuse que celle de son client, il ne se contente pas de présenter des offres rigides, mais bien des prestations adaptables aux pratiques et aux stratégies de son client. De plus, comme cela va être expliqué ultérieurement, la notion de partenariat fort sur une période assez longue se renforce, le client

sera donc prêt à travailler sur le long terme avec un client capable de lui offrir plusieurs prestations, sur des contrats pluriannuels.

**Tableau 1.4 : Exemples de partenariats logistiques récents**

Examples of major contracts in early 2016							
Client	Company	Year	Duration	Sector	Country	Region	Description
Aldi	XPO Logistics Europe	2016		Consumer/ Retail	UK	Western Europe	In March 2016 supermarket chain Aldi awarded XPO Logistics a multi-million pound contract to wash and repair reusable transit packaging from its UK stores.
Lufthansa Global Business Services	DHL Supply Chain	2016	5 years	Fashion/ Textiles	Germany	Western Europe	DHL Supply Chain was awarded the contract for Lufthansa Group's global work apparel logistics.
GlaxoSmithKline	Kuehne + Nagel	2016	5 years	Healthcare/ Pharmaceutical		Global	In January 2016 Kuehne + Nagel won a five-year contract with GSK to provide end-to-end global logistics services including the core business of transporting products from raw material suppliers to trade customers.
LG Electronics Inc	FM Logistic	2016		High Tech	Brazil	South America	LG Group awarded a contract to FM Logistic for the management of all deliveries in northern Brazil. The agreement between the companies relates to the distribution of household appliances to 20 logistics platforms belonging to international and domestic retailers.

Source : Michael CLOVER : *Ti's Global Contract Logistics report, The 2016 édition.*

Cette étude menée par « *Ti's Global Contract Logistics*<sup>1</sup> » en 2016, explique que l'externalisation logistique tend vers des contrats pluriannuels, ce qui permet aux deux acteurs, client et prestataire, de développer un partenariat sur le long terme.

### 3.3 Le partenariat logistique

Le modèle de partenariat est devenu un outil essentiel pour la structuration des relations qui sont nécessaires à la réussite de l'entreprise. Comprendre les attentes des deux parties et les avantages potentiels d'une relation est essentiel pour allouer le temps et les ressources de façon appropriée.

<sup>1</sup> Ti, compagnie américaine d'analyse logistique et de conseil.

## Chapitre 01 : L'externalisation logistique <sup>27</sup>

La plupart des prestataires logistiques et industriels reconnaissent la nécessité d'un partenariat comme le meilleur moyen d'améliorer les coûts, la qualité, la livraison, le temps et d'autres mesures de performance.

Les caractéristiques suivantes peuvent définir une relation de partenariat logistique, client-prestataires :

- Contrats à long terme avec des objectifs de performance convenus ;
- Avantages mutuels et partage de récompenses ;
- Des efforts conjoints pour améliorer les performances logistiques ;
- Rejoindre les efforts pour résoudre les différends ;
- Un engagement envers des services de haute qualité, avec des spécifications que le PSL est capable de les assumer.

Les partenariats sont un phénomène intéressant dans les entreprises, car ils peuvent avoir une incidence importante sur la performance financière d'une entreprise.

Les entreprises cherchent des partenariats pour rester statiques au fil du temps, même si les conditions du marché changent. Les partenariats peuvent garantir une flexibilité, quel que soit l'industrie. Ils doivent évoluer. L'évolution de la chaîne logistique peut déclencher des ajustements importants dans les exigences de la nature du partenariat logistique. Le changement doit se faire au niveau des services offerts par le prestataire.

Toute entreprise ayant de sérieuses ambitions mondiales s'est rendu compte que pour concurrencer globalement, il fallait qu'elles fassent l'objet d'une source efficace à l'échelle mondiale. Avec la complexité provoquée par l'expansion rapide des réseaux des chaînes logistiques, l'expansion des marchés mondiaux pour les produits finis et les installations du monde entier soutenant ces marchés croissants, il est devenu absolument essentiel pour une performance optimale des activités logistiques que toutes les parties impliquées soient totalement engagées à la Collaboration.

### **3.4 Niveaux de partenariat logistique :**

Une collaboration efficace avec les partenaires logistiques exige un partage des informations précieuses en temps réel. Afin de créer grâce à une communication presque

transparente, un réseau de collaborateurs pour prolonger les efforts et obtenir le bon produit auprès du bon client sur le bon marché au moment<sup>1</sup>.

Il existe trois niveaux généraux de partenariat logistique :

➤ **Niveau 1 : Intégration des transactions**

Cela implique l'automatisation des processus métier et des transactions, à l'aide d'EDI, d'Internet ou d'outils exclusifs. Au niveau de l'exécution, les partenaires échangent des données transactionnelles telles que : Commandes et achats, Information liées aux points de ventes et les factures.

➤ **Niveau 2 : Partage de l'information logistique**

Les EDI, l'Internet ou les outils exclusifs sont utilisés à ce niveau pour donner aux partenaires des informations qui les aident à prendre les meilleures décisions. Ces informations partagées incluent : Les prévisions de vente et de production, Les caractéristiques des produits et Les promotions commerciales.

➤ **Niveau 3 : collaboration stratégique**

À ce niveau, un client et son PSL participent à la planification conjointe, à la refonte des processus, ainsi qu'à un certain niveau de risque et de récompense. Ils prendront des décisions collaboratives sur des questions comme : l'amélioration de l'exactitude des prévisions, Renforcement des relations stratégiques de la chaîne d'approvisionnement et de la rentabilité, Amélioration de la planification des ventes et des opérations logistiques, Gérer la demande, l'approvisionnement et l'exécution dans toute la chaîne logistique et Améliorer la maîtrise des coûts logistiques. La transparence et la collaboration peuvent être difficiles à exécuter, mais valent les efforts lorsque vous considérez la réduction potentielle des risques et des coûts et l'amélioration de la satisfaction et de la fidélité de la clientèle.

Un récent sondage auprès d'environ 1 000 dirigeants de la chaîne d'approvisionnement a révélé que les organisations qui s'engagent avec des PSL, étaient 38% plus susceptibles

---

<sup>1</sup> Hubert SEILLAN, *Risques de la sous-traitance*, 3e édition, Préventique, 2009, p.67.

d'atteindre ou de surpasser leurs attentes et que leurs initiatives entraînent des réductions de coûts<sup>1</sup>.

A l'issu de ce chapitre nous réalisons que l'externalisation logistique est la délégation des activités liées à la fonction logistique à un prestataire externe. Qui, à son tour, détient, administre et gère les activités logistiques de ses clients. L'externalisation est devenue de plus en plus populaire Ces dernières années, et est souvent citée comme un moyen de faire face aux changements rapides dans le monde des affaires. Différents acteurs sont concernés par l'externalisation logistique, des clients représentés par les industriels de secteurs d'activité différents, des prestataires logistiques de différents niveaux de prestation et d'intégration, ainsi que l'état qui constitue un maillon de réglementation.

Les relations clients-prestataires tendent vers un partenariat à long terme, un partenaire logistique « pilote », pour les activités et les coûts logistiques internes et externes. En fournissant une visibilité complète des systèmes logistiques et en partageant toutes les informations, les deux équipes peuvent collectivement établir des initiatives conjointes qui auront un impact beaucoup plus grand sur le projet et des opportunités de réussite. En outre, votre partenaire logistique doit être en phase avec le marché afin de vous apporter des idées et des solutions industrielles.

Dans le chapitre qui suit, nous allons aborder le plan d'externalisation logistique ainsi que ses enjeux, afin de comprendre la répartition des risques et les avantages entre le prestataire et son client, et cela nous permettra de comprendre les conditions d'un plan d'externalisation réussi.

---

<sup>1</sup> <http://www.supplytechnologies.com/> (consulté le 23/04/2017 à 20 :54)

**Chapitre 2 :**  
**Les enjeux de**  
**l'externalisation**  
**logistique**

L'externalisation requiert la confiance. La transmission de divers aspects des opérations logistiques à un partenaire peut être difficile pour les organisations qui ne considèrent généralement pas leurs fournisseurs comme des partenaires coopératifs.

*« Ayez confiance aux hommes et ils seront fidèles à vous ;  
Traitez-les grandement et ils se montreront grands. »  
Ralph Waldo EMERSON*

Donc, le temps est venu d'externaliser une partie ou toutes les fonctions logistiques auprès d'un PSL, ou peut-être de développer l'étendue des activités logistiques pour être traitées par un prestataire plus intégré. D'une manière ou d'une autre, c'est un grand pas, le LLP sera impliqué dans la base des opérations de son client, du transfert de matériel entrant aux usines, de la gestion de l'inventaire, au traitement et livraison des clients. S'engager dans une relation avec un PSL est comme remettre votre portefeuille à un partenaire commercial.

Ce second chapitre va être d'avantage axé sur les enjeux de l'externalisation logistique, sur les méthodes existantes afin de réussir ce type de projet, et enfin sur les enjeux futurs de l'externalisation logistique.

Dans la première section du chapitre, nous allons évoquer la notion d'avantages et de risques liés à ce type de prestation pour chacun des acteurs présentés précédemment. Dans la deuxième section, nous allons aborder les méthodes à suivre afin de réaliser et de réussir au mieux un projet d'externalisation. Puis, dans la dernière section, nous allons nous intéresser aux enjeux prochains des prestations logistiques dans le cadre d'une collaboration plus poussée.

### **Section 1 : Risques et avantages de l'externalisation logistique**

Lorsqu'une entreprise choisit d'externaliser sa logistique, comme toutes autres activités externalisées, elle doit être consciente qu'il existe des avantages et des risques liés à ce projet, une telle décision ne peut être que stratégique vu l'impact que ce plan aurait sur l'entreprise.

Pour les prestataires de services, le risque est simple à exprimer, puisqu'il s'agit du cœur d'activité de l'entreprise, et donc sa principale source de revenu. Sans externalisation les prestataires de services n'auraient pas lieu d'être.

Face à cela, la question du « faire ou de faire-faire » pour la logistique se pose, plus fréquemment chez les entreprises qui cherchent plus de performance, de flexibilité et un savoir-faire pointu pour gérer ces opérations.

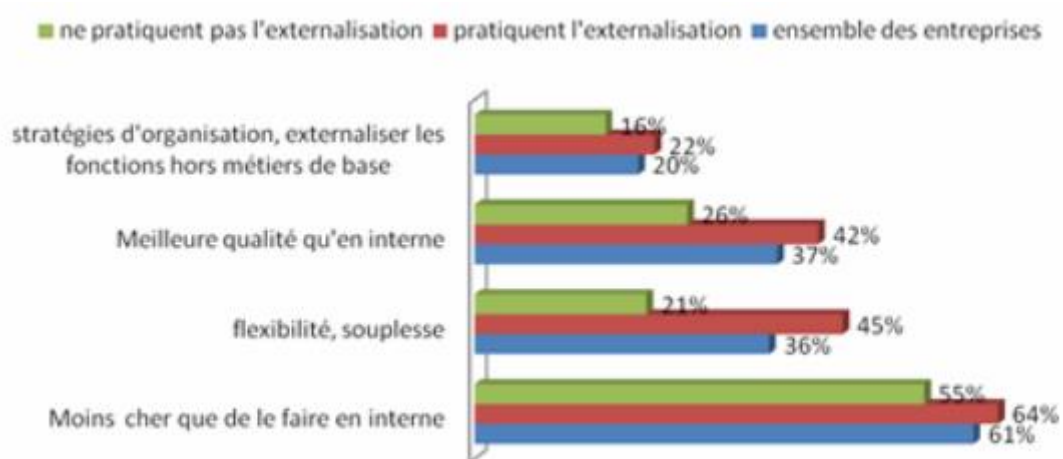
Le groupe Nestlé a aussi abordé des éléments à bien prendre en compte avant d'envisager un recours à l'externalisation<sup>1</sup> :

- Ne pas externaliser un problème, le corriger d'abord !
- Ne pas perdre le savoir faire
- L'externalisation doit apporter une valeur ajoutée à l'entreprise.

### 1.1 Avantage :

Il existe une multitude d'avantages que les entreprises gagnent en externalisant la gestion de la chaîne logistique à un prestataire à valeur ajoutée. L'utilisation d'un PSL offre aux entreprises un avantage logistique fiable et maximise la rentabilité grâce à des connaissances et des ressources combinées. Sinon très peu d'entreprises auraient recours à ce type de prestation, et les logisticiens ne connaîtraient pas le succès qui est le leur depuis plusieurs années déjà.

**Figure 2.1 : Avantages de l'externalisation**



**Source : Baromètre outsourcing 2005 Ernst & Young**

<sup>1</sup>Nestlé, Physical Logistics, R274, version 2.0, juillet 2008

## Chapitre 02 : Les enjeux de l'externalisation logistique 33

Ces chiffres viennent valider la cause première donnée par les entreprises comme raison de recours à l'externalisation logistique, à savoir se recentrer sur son activité et aller chercher ailleurs une compétence que l'on possède, ou du moins que jusqu'à présent l'on était capable de réaliser en interne. En accord avec ces principes, on voit ainsi que les fonctions les moins externalisées sont la production et le marketing (communication incluse). C'est somme toute logique puisqu'il s'agit du cœur d'activité de l'entreprise, les activités où elle exprime son savoir-faire, apporte sa plus-value à son offre de bien ou de service.

Les bons partenaires peuvent être des alliés puissants dans la quête d'une entreprise pour devenir plus grands, meilleurs et plus rentables. Cela n'est plus vrai que la gestion de la logistique, où l'externalisation de la logistique continue de croître, et 73% des expéditeurs qui sous-traitent actuellement affirment qu'ils intensifient leur utilisation des fournisseurs de logistique tiers<sup>1</sup>.

Ainsi l'une des principales raisons de recours à l'externalisation logistique est de permettre à l'entreprise de se décharger de ce type de tâches, afin de se concentrer principalement sur son activité principale.

À savoir la production de biens ou de services pour l'industriel, ou la vente de façon générale pour la grande distribution. L'entreprise peut de ce fait concentrer ses ressources financières et humaines notamment sur d'autres activités que la logistique de façon globale ou partielle, en fonction du degré d'externalisation adopté par cette dernière. Un autre avantage pour l'entreprise est d'aller chercher chez un prestataire un savoir-faire, une expertise du métier. Cela permettrait à l'entreprise de fournir à son client final une prestation de meilleure qualité, un taux de service supérieur.

L'important est de s'assurer que le prestataire de service réalise les activités de logistique externalisées par l'entreprise en respectant les objectifs initiaux de l'entreprise, sans en dénaturer la prestation et l'image de l'entreprise auprès de ce client final.

Un autre avantage clé de l'externalisation est de permettre de passer les coûts de la logistique auparavant réalisée en interne de fixes à variables. Cela apporte une plus-value comptable et financière indéniable à l'entreprise, en réduisant le volume de ses immobilisations.

---

<sup>1</sup> John LANGLEY, *The 21st Annual Third-Party Logistics Study, 2016*, p.10.

L'entreprise bénéficie ainsi de ressources supplémentaires, à utiliser selon ses besoins, selon ses souhaits. Reporter la flexibilité de la demande, surtout dans une période de récession économique comme peut le connaître l'activité mondiale aujourd'hui, est un autre véritable argument en faveur de l'externalisation logistique.

L'entreprise n'a donc plus à subir, en tout cas pour ses activités logistiques, les fluctuations de la demande de ses clients, et les impératifs qui y sont liés. Un dernier avantage, pour le prestataire notamment, est de permettre les économies d'échelle. En augmentant les volumes gérés par le prestataire, celui-ci lui permet ainsi de réaliser une marge supérieure, en gérant de façon efficace ses coûts fixes. Cela peut également permettre à l'industriel d'obtenir un prix plus avantageux, sous réserve que sa relation avec le prestataire soit suffisamment poussée et aboutie<sup>1</sup>.

Afin d'aller encore plus loin dans l'établissement de la liste de ces avantages pour les deux parties à l'externalisation voici deux schémas fournis par Allyn International Romain GHEERAERT<sup>2</sup> :

### 1.1.1 Rationalisation et centralisation

Figure 2.2 : les éléments qui résultent de l'externalisation logistique



Source : ALLYN INTERNATIONAL SERVICES INC, Support de présentation de son activité, 2009

<sup>1</sup> Isabelle RENARD, *L'externalisation en pratique*, 2e édition, Editions d'Organisation, 2004, PP. 8-9.

<sup>2</sup> Allyn international services Inc. Cabinet de consulting et d'audit logistique.

Comme le montre ce premier schéma, l'externalisation permet, outre les avantages énumérés précédemment, d'obtenir une stratégie de sourcing globale au niveau du groupe, permettant ainsi de réduire les coûts de sourcing. Cette stratégie permet également de centraliser les données lorsque le périmètre couvert par l'externalisation est suffisamment important. De façon générale, l'externalisation permet ainsi une optimisation globale des flux matériels et des chargements.

### 1.1.2 Réduction des coûts et des délais :

Externaliser les activités logistiques permettra de gagner beaucoup de temps et d'argent pour une entreprise. L'utilisation d'un PSL élimine la nécessité d'investir dans l'espace d'entrepôt, la technologie, le transport et le personnel pour exécuter le processus de logistique.

Les prestataires logistiques peuvent économiser des erreurs coûteuses et permettre aux entreprises de créer un réseau logistique global avec un risque plus faible et un retour plus élevé.

Les PSL permettent d'économiser le temps nécessaire à la chaîne d'approvisionnement. Il n'est pas nécessaire de s'inquiéter de la paperasserie, de la facturation, des audits, de la formation et de l'optimisation impliqués pour obtenir les biens où ils doivent aller.

Pour tester ces gains et ces pertes, un questionnaire a été soumis à plus de 140 responsables d'entreprises, sous la forme « Par rapport à la solution antérieure interne estimez-vous que, pour l'entreprise qui externalise, telle externalisation est intrinsèquement porteuse de...1 ». Les résultats ont ainsi été les suivants en ce qui concerne l'activité logistique, les critères étant évalués de A à F, A signifiant que plus de 60% des répondants jugent cette catégorie porteuse de gain, et F signifiant moins de 4% :

**Tableau 2.1 : les avantages apportés par l'externalisation logistique**

	Flexibilité	Compétitivité	Expertise, compétences stratégiques	Commerciaux directs	Financiers	Qualité de service	Identité	Amplitude maximale
Logistique	B	C	E	E	B	B	F	B-F

**Source :** FIMBEL Éric (2003), « *Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation* », *Revue française de gestion*.

---

<sup>1</sup> FIMBEL Éric, « *Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation* », *Revue française de gestion*, 2003.

## Chapitre 02 : Les enjeux de l'externalisation logistique <sup>36</sup>

On retrouve ainsi dans cette analyse les gains de flexibilité en termes de finance mais aussi de qualité de service offert au client évoqués précédemment dans cette partie. On dénote également une certaines perte (ou en tout cas peu de gains) en terme d'identité de l'entreprise, de son image auprès de son client final.

**Figure 2.3 : Classement des raisons d'externalisation logistique par degré d'importance**



**Source : Price Waterhouse Cooper. "Outsourcing Comes of Age: The Rise of Collaborative Partnering" 2007.**

## Chapitre 02 : Les enjeux de l'externalisation logistique <sup>37</sup>

Le graphique ci-dessous explique que la réduction des coûts d'exploitation n'est plus la seule raison ou avantage de l'externalisation logistique, même si cette dernière figure comme la principale raison par rapport à celles qui en Suits :

- Améliorer les services logistiques / élargir le réseau des opérations logistiques
- Améliorer la flexibilité financière
- Gagner des économies d'échelle
- Redirection des ressources vers des activités plus stratégiques
- Soutenir la croissance
- Gagner du savoir-faire extérieur
- Réduire les coûts d'investissement futurs

### 1.2 **Risques :**

Il existe certainement des risques potentiels à considérer lorsqu'une entreprise choisit d'externaliser ses opérations logistiques auprès d'un prestataire pour la première fois. Des risques potentiels examinés par Paul Trudgian Ltd, un cabinet de conseil logistique, devront être pris en compte lors d'un projet d'externalisation logistique<sup>1</sup> :

- **Manque de contrôle :**

Le manque de contrôle sur de nombreux aspects de l'entreprise est une préoccupation majeure pour de nombreuses entreprises qui envisagent d'externaliser les fonctions logistiques. Cela peut se manifester comme une perte de contrôle direct sur la livraison des produits et peut potentiellement affecter l'expérience client. Des inquiétudes peuvent également être soulevées au sujet de la perte potentielle de personnel de la société ayant une expertise dans les opérations logistiques transférées au prestataire.

- **Réduction des normes**

Le prestataire logistique aura potentiellement aucune expérience ou compréhension de l'activité principale de son client, et il sera motivé par le profit et répond aux termes du contrat au coût le plus bas possible. Ils ne peuvent pas partager la culture et l'éthique de la même société en tant que société de mise en service.

---

<sup>1</sup> <https://paultrudgian.co.uk> (consulté le 08/05/2017 à 05 :40)

Par conséquent, l'entreprise peut éprouver ce qu'elle considère comme une réduction des normes. Cela pourrait se traduire par un manque de concentration sur la satisfaction client.

### ➤ **Violation de la confidentialité**

L'externalisation à un 3PL pourrait conduire à une violation de la confidentialité, ce qui entraîne l'exposition des données personnelles du client ou le partage d'informations commerciales sensibles. Si une entreprise envisageait des fonctions de sous-traitance telles que les RH ou le recrutement, il existe clairement des risques évidents pour la sécurité des données personnelles qui doivent être pris en compte dans le contrat négocié. Toutefois, il est également important de prendre en considération la sous-traitance du transport. Le 3PL devra avoir et tenir des registres détaillés des clients de votre entreprise, les lieux, le volume de commandes, les nouveaux produits et la croissance planifiée.

### ➤ **La sur-dépendance logistique :**

Le partenariat logistique met l'entreprise à un risque plus important lorsqu'il s'agit de la sécurité financière de ce fournisseur. La perte financière ou la faillite du PSL conduit à la perte de certains services ou fonctions au sein de l'entreprise pourrait éventuellement limiter ou arrêter complètement la production, ce qui pourrait être fatal pour une entreprise. Ce risque peut être atténué par l'utilisation de plus d'un PSL.

## **Section 2 : Réussite d'un Plan d'externalisation**

Comme cela a été précédemment évoqué, externaliser sa fonction logistique est une décision stratégique, l'entreprise est face à un choix binaire, celui de faire (en interne) ou celui de faire faire (en externe). Pour cela les experts logistiques ne cessent de travailler sur des conseils et des méthodes à suivre afin de réaliser et de réussir aux mieux un projet d'externalisation, nous avons appuyé cette partie en évoquant des théories souvent utilisées pour justifier cette décision de réaliser en interne ou d'externaliser une activité ou une fonction.

En second lieu, un cas concret d'externalisation logistique du groupe Nestlé, ainsi que d'autres conseils à suivre proposés par un expert en conseils logistiques afin de dégager les

méthodes adoptées face une telle décision<sup>1</sup>.

### 2.1 La théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction tente d'expliquer pourquoi les entreprises s'engagent à externaliser des activités. La théorie des coûts de transaction suppose que les entreprises tentent de minimiser les coûts d'échange des ressources avec l'environnement externe. Les entreprises pèsent donc les coûts d'échange des activités externalisées contre les coûts d'exécution en interne.

*« Le rôle de la TCT et de définir si des activités spécifiques sont à effectuer à l'interne ou à l'externe, en ayant recours au marché<sup>2</sup> ».*

La théorie considère les institutions et le marché comme différentes formes possibles d'organisation et de coordination des transactions économiques. Lorsque les coûts de transactions externes sont supérieurs aux coûts internes de l'entreprise, elle va croître, car l'entreprise est capable d'effectuer ses activités à un prix plus bas que si les activités étaient réalisées sur le marché. Cependant, si les coûts de réalisation de l'activité sont supérieurs aux coûts de transactions externes, la société sera réduite, et optera pour un plan d'externalisation.

Selon Ronald Coase le père fondateur de la TCT, chaque entreprise s'étendra tant que les activités de l'entreprise peuvent être moins chères au sein de l'entreprise que par exemple déléguer des activités aux prestataires externes sur le marché<sup>3</sup>.

De ce fait, la théorie des coûts de transaction a un aspect plus vaste que celui des coûts, mais bien plus organisationnel, une entreprise confrontée à un choix, d'externaliser ou pas une de ses activités, cette décision affectera les choix et les plans organisationnels de cette dernière.

Les coûts de transactions liés à l'échange des ressources avec l'environnement externe pourraient être reflétés par la spécificité des actifs, la fréquence des transactions et l'incertitude.

---

<sup>1</sup> Piotr KROLICKI, *L'externalisation, contribution à sa pérennisation*, Univ Européenne, 2016, p.49.

<sup>2</sup> Vera IVANAJ, Yvette MASSON-FRANZIL : « *Externalisation des activités logistique : analyse conceptuelle et propositions testables dérivées de la théorie des coûts de transaction* », Thèse pour l'obtention du titre de docteur en Science de gestion soutenue en 2006, université Nancy 2, cahier de Recherche n°2006-03.

<sup>3</sup> Jean Michel PLANE : « *management des organisations* » 4<sup>e</sup> édition DUNOD, Paris, 2016, PP.151-152.

### 2.1.1 La spécificité des actifs :

Un actif est dit spécifique, lorsqu'un agent économique y aura investi d'une façon volontaire pour une transaction donnée et qu'il ne pourra être redéployé pour une autre transaction sans un coût élevé. Selon WILLIAMSON, la spécificité des actifs se définit en Référence au degré avec lequel un actif peut être redéployé pour d'autre usage ou par d'autres utilisateurs sans perte de sa capacité de production<sup>1</sup>.

En d'autres termes, la spécificité des actifs est définie par les caractéristiques suivantes : les attributs spécifiques et originaux du matériel, les compétences spécifiques, l'immobilité liée à une implantation Géographique des actifs, l'affectation spécifique d'un actif à un usage déterminé.

A partir de ces caractéristiques, nous pouvons distinguer six formes de spécificité des actifs :<sup>2</sup>

- La spécificité de site : elle est liée à la dimension géographique de l'investissement. Elle concerne : les sources de matière première ou d'énergie, les infrastructures, les lieux et zones d'activité.
- La spécificité des actifs physique : est celle des actifs développés ou personnalisés pour un usage particulier.
- La spécificité des actifs humains touche les compétences développées, l'expérience accumulée et l'apprentissage réalisé au sein de la firme par les employés.
- La spécificité des actifs dédiés est celle des actifs qui sont requis pour les besoins d'une transaction et qui n'auraient pas été achetés sans cela.

### 2.1.2 La fréquence des transactions :

La transaction peut être fréquente, peu fréquente ou même unique. Plus les biens échangés sont standards c'est-à-dire ayant un très faible niveau de spécificité des actifs et d'incertitude interne, plus les transactions seront fréquentes, plus le marché sera le mode de gouvernance choisi. Dans ce cas les parties concernées auront intérêt à s'engager dans un

---

<sup>1</sup> Pierre-Yves GOMEZ : « Le gouvernement de l'entreprise » édition Inter édition, Paris, 1996, p75.

<sup>2</sup> Bertrand QUELIN : « Les frontières de la firme », édition Economica, Paris, 2002 ; PP.22-23.

contrat de long terme remplaçant une série de contrats ponctuels.

En d'autres termes, la fréquence de la transaction est très liée au degré de la spécificité de l'actif. En effet, le cas d'investissement spécifique demande une mise en place d'une forme d'organisation spécialisée, qui peut dans certains cas s'avérer coûteuse si la transaction n'est pas importante et répétée. Donc la fréquence de la transaction, agit sur la forme d'organisation choisie, en particulier l'externalisation.

### **2.1.3 L'incertitude :**

L'incertitude est une hypothèse de base dans la théorie des coûts de transaction, elle constitue la base de l'explication des coûts de transaction et fournit également un lien essentiel dans l'analyse conceptuelle du passage du marché de service externe à l'organisation interne, dû au comportement des individus et à la difficulté de prévoir face à une situation donnée.

De manière générale, l'incertitude accroît le risque de défaillance du fournisseur et le non-respect de certaines clauses du contrat. Plus l'incertitude qui pèse sur les termes ou l'exécution d'un contrat est grande, plus il sera avantageux de remplacer les transactions ponctuelles du marché par une organisation permettant d'économiser les coûts résultant de l'incertitude. Alors, il sera économiquement efficace de centraliser l'information et de confier les décisions et la coordination des activités à un organe interne.

Selon la théorie des coûts de transaction, si une entreprise envisage d'externaliser sa logistique ou quelconque activité, elle peut évaluer les coûts liés à une telle transaction avec l'environnement externe, Si l'entreprise considère qu'il est difficile de formuler un contrat qui contrôle les incertitudes liées à l'échange, l'entreprise peut considérer qu'il est coûteux d'externaliser. C'est parce que les coûts de transaction vers le marché sont perçus comme plus élevés que les coûts d'exécution de l'activité en interne.

Les gestionnaires doivent donc peser les coûts de transaction internes par rapport aux coûts de transaction externe, avant que la société ne décide de maintenir ou non une activité interne ou Externaliser l'activité.

### 2.2 Les 10 conseils à suivre pour externaliser :

Pierre Freydieier Directeur de Projet Groupe GCL Europe, Conseil logistique, prodigue ses conseils pour gérer méthodiquement et en douceur un projet d'externalisation logistique<sup>1</sup> :

#### ➤ **Mesurer les enjeux :**

Il s'agit ici de bien étudier les conséquences de l'externalisation logistique, à savoir quelle est la valeur qui va être créée par ce nouveau processus au sein de l'entreprise et sera-t-il profitable pour l'entreprise de céder ses activités à un agent externe.

#### ➤ **Partir de la vision client :**

La logistique étant pilotée par l'aval, Pierre FREYDIER propose de se concentrer sur la valeur perçue par le client, c'est-à-dire comment l'externalisation va se traduire en terme de prestation et de qualité de service pour le client, et donc sur l'image que va se faire le client de l'entreprise externalisatrice.

#### ➤ **Découper le projet en 4 étapes :**

Pour M. FREYDIER, un projet d'externalisation doit se diviser en quatre étapes bien distinctes : la préparation, puis la recherche de prestataires, la mise en œuvre et enfin le suivi de la prestation.

#### ➤ **Ne pas négliger la phase de préparation :**

La phase de préparation va en effet garantir la cohérence du choix stratégique d'externaliser sa logistique de façon totale ou partielle, et par conséquent le choix du prestataire et du type de prestation.

#### ➤ **Effectuer un diagnostic opérationnel :**

Effectuer au préalable un diagnostic opérationnel approfondi de la situation, traduit par une structure détaillée des coûts et conclu par une étude de retour sur investissement.

---

<sup>1</sup> FREYDIER Pierre, « 10 conseils pour réussir son externalisation logistique », Supply Chain Magazine, 2006, N°6.

## Chapitre 02 : Les enjeux de l'externalisation logistique 43

Le diagnostic opérationnel doit au minimum couvrir le service à la clientèle actuelle, les attentes des clients, la formalisation détaillée des procédures de travail, l'analyse des bases de données, l'analyse des indicateurs de performance, l'analyse des systèmes d'information en place et de leurs fonctionnalités, et la structure des frais de personnel.

### ➤ **Etablir une short List de prestataires potentiels :**

Il faut tout d'abord établir la liste de tous les prestataires présents sur le marché, puis selon des critères de sélection préétablies, déterminer ceux qui vont recevoir le cahier des charges de la prestation demandée, et enfin garder ceux qui ont répondu de façon satisfaisante à l'appel d'offre.

### ➤ **Compléter les éléments théoriques de la proposition par des visites :**

Le prestataire doit être en mesure de soutenir sa réponse à l'appel d'offre par la présentation physique de son site et de ses processus actuels. C'est l'étape indispensable afin de procéder à la rédaction du contrat, la présentation doit contenir au moins la description de l'organisation des opérations logistiques, des recommandations qui prouvent la capacité du prestataire à accompagner son client, les modes de communication avec le client et le chiffrage de la prestation.

### ➤ **Etablir un planning de mise en œuvre réaliste**

Afin d'éviter tout risque de dérapage, Un plan d'actions avec un échéancier doit être établi au préalable afin de minimiser l'impact sur les opérations journalières. Celui-ci doit couvrir les aspects techniques de transferts des opérations et des exploitants. Renforcé par une communication interne, il doit aider les salariés concernés à gérer ce changement majeur dans leur activité et rassurer les autres sur les choix stratégiques effectués.

### ➤ **Instaurer durablement la confiance :**

Elle conditionne la réussite à long terme du projet d'externalisation. Elle se travaille notamment par le développement d'outils de mesure de performance et d'amélioration continue collaboratifs (en partenariat avec le prestataire).

### ➤ N'y aller que pour faire mieux :

L'externalisation ne doit pas être une décision par défaut. Elle ne doit pas être la solution à une prestation déficiente en interne. Pierre FREYDIER conclue en disant « on ne confie efficacement à d'autres que ce qu'on maîtrise déjà ».

### 2.3 Le processus d'Outsourcing suivi par le groupe Nestlé :

L'activité logistique est au cœur de toutes les opérations chez Nestlé provenant de l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la livraison du produit final à ses clients, selon le classement mondial Gartner<sup>1</sup> la stratégie logistique du groupe Nestlé figure parmi les dix meilleures au monde, et c'est pour cela que nous prenons ce modèle concret afin de dégager une démarche à suivre pour un plan d'externalisation réussi telle que le groupe Nestlé pratique.

Avant de se lancer dans un projet d'externalisation, Nestlé vérifie toujours que les activités qui vont faire l'objet de l'étude d'une possible externalisation ne sont pas concernées par trois cas bien distincts<sup>2</sup> :

- Si le service réalisé en interne est déjà de bonne qualité et à des coûts optimisés, dans ce cas l'externalisation pourrait représenter un risque
- Si la logistique représente déjà un avantage concurrentiel pour Nestlé vis-à-vis de ses concurrents par ses activités logistiques, l'entreprise aurait davantage à y perdre qu'à y gagner
- Si le marché n'est pas encore assez mature pour l'externalisation, c'est-à-dire si l'offre présente sur le marché n'est pas capable de répondre aux attentes de Nestlé, l'intérêt est de conserver l'activité en interne.

Le groupe Nestlé suit une procédure d'externalisation logistique afin d'accroître son taux de réussite, cette démarche ne diffère pas trop de celle proposée précédemment par Pierre FREYDIER.

---

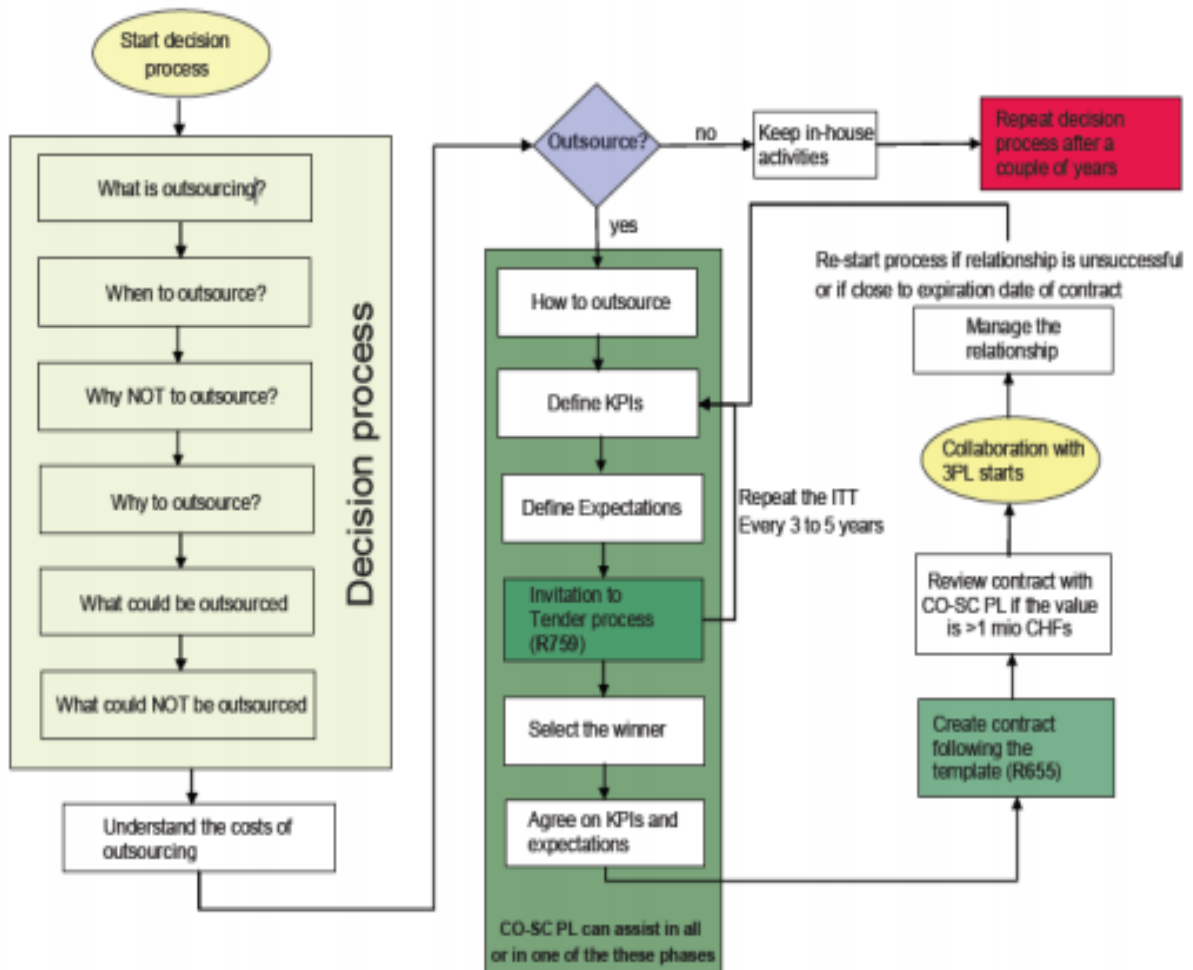
<sup>1</sup> <http://www.gartner.com> (consulté le 12/05/2017 à 12 :46)

<sup>2</sup> Nestlé, Physical Logistics, R274, version 2.0, juillet 2008

En premier lieu le groupe Nestlé accorde une grande importance à la phase de préparation en prenant le temps nécessaire pour analyser les enjeux d'un plan d'externalisation logistique, un projet réalisé dans la précipitation est source de problème et d'oubli.

Rajoutons à ces deux points précédemment cités, Nestlé insiste beaucoup sur la nécessité du contrat, à savoir un accord écrit et bien défini avant le démarrage de la prestation.

**Figure 2.4 : Les étapes d'un plan d'externalisation logistique suivi par Nestlé**



**Source : Nestlé, Physical Logistics, R274, version 2.0, juillet 2008**

Le schéma ci-dessus résume les étapes que Nestlé suit, afin de garantir un minimum de risques lors de son projet d'externalisation logistique, allant d'une phase de préparation et d'aide à la décision (l'expression du besoin d'externaliser, ainsi que définir le type de prestation à externaliser...), à l'établissement du contrat et la relation au quotidien avec le prestataire.

## Chapitre 02 : Les enjeux de l'externalisation logistique <sup>46</sup>

Les trois méthodes présentées précédemment permettent de voir les différentes approches possibles pour un projet d'externalisation réussi, sauf que la TCT reste théorique, d'autres plus axées sur le retour, de consultants, ou d'un grand groupe. Chacune d'elle présente des avantages comme des limites.

Ce qui est à retenir de ces trois approches c'est qu'il ne faut absolument rien négliger dans le cadre d'un projet d'externalisation, que ce soit au niveau de l'entreprise en interne mais aussi de tous les partenaires impliqués.

### **Section 3 : Les prochains enjeux de l'externalisation logistique :**

Les activités logistiques sont en pleine évolution continue, et suivi d'un développement de prestations logistiques de plus en plus intégrées. Il est cependant difficile de déterminer quelles seront les évolutions des prochaines années.

Le but de cette partie est d'aborder les principales tendances de l'externalisation logistique qui vont vraisemblablement se poursuivre au cours des prochaines années.

#### **3.1 Prestations plus intégrées :**

C'est une tendance lourde de l'évolution du monde économique, Or, on sait que le développement du commerce international a comme déduction, une logistique internationale rendue rapide et efficace par les progrès récents de l'informatique et des télécommunications<sup>1</sup>.

Les entreprises doivent faire face à ces changements évolutifs, en étant plus flexible et agile, elles feront appel à des prestations de plus en plus intégrées ou le 4PL sera son maillon principal pour une logistique plus intégrée ou l'évolution des nouvelles technologies de l'information et de la télécommunication sera optimisée, cela peut se manifester en :

- Contrats à long terme plus fréquent qu'aujourd'hui
- Objectifs de réussite clairs et précis
- Développement de système d'information commun

---

<sup>1</sup> Yves PIMOR, Michel FENDER, «Logistique », 5e Edition, Dunod, Paris, 2008, p87.

## Chapitre 02 : Les enjeux de l'externalisation logistique <sup>47</sup>

Afin d'aboutir à une logistique plus intégrée, les acteurs de l'externalisation logistique doivent fixer et tracer des objectifs clairs et précis, fixés à l'avance par les deux parties. En effet, au-delà du classique taux de service, industriels et prestataires doivent fixer en parfaite synergie des objectifs gradués et réalisables. Si le seul le client (industriel ou distributeur) impose des objectifs à son prestataire, cela va à l'encontre d'une démarche de logistique collaboration.

### 3.2 Evolution des NTIC :

Une autre évolution nécessaire est la mise en place de systèmes d'échanges d'informations communs et optimisés. Le développement des NTIC (Nouvelles Technologies de l'information et de la Communication) permet une collaboration optimisée sur ce point. C'est notamment une données importante car elle permet un échange d'information instantané et donc une transparence totale entre les deux parties. De fait, l'un comme l'autre peut aller chercher en temps réel l'information qui l'intéresse, et est informé de tout changement de façon immédiate. Il faut cependant que les deux parties acceptent cette transparence de tous les instants, avec ce que cela implique pour leur activité.

A l'heure actuelle, le principal obstacle à la mise en place de cette logistique intégrée est que les entreprises perçoivent encore cela comme un risque en termes de :

- Contrôle de la chaîne logistique
- Visibilité
- Perte de savoir-faire
- Dépendance vis à vis du prestataire

### 3.3 Développement des entreprises virtuelles :

C'est la conséquence nécessaire des propositions précédentes, pour les prochaines années le monde connaîtra des prestataires logistiques virtuels qui s'engageront à manager les chaînes logistiques des entreprises via EDI.

Des prestataires qui utilisent les technologies de l'informatique et des télécommunications pour étendre ses capacités en travaillant régulièrement avec des employés ou des entrepreneurs situés dans le monde. En utilisant le courrier électronique, les télécopies, la messagerie instantanée, les données et la vidéoconférence, cela implique un haut niveau de télétravail ainsi que l'utilisation d'installations à distance.

À l'extrême extrême, loin de l'alliance stratégique à long terme axée sur l'amélioration continue et les relations de plus en plus intégrées, se trouve la chaîne logistique virtuelle. Toujours orienté vers les mêmes objectifs ultimes des opérations logistiques d'aujourd'hui - satisfaire le client, l'efficacité et la rentabilité - cette chaîne logistique virtuelle a un aspect différent.

Cet aspect repose sur des relations qui peuvent répondre à un besoin d'un moment donné et est structuré de telle manière que la formation, la pratique et la dissolution se déroulent avec facilité. Et c'est pour cela que les prestataires logistiques doivent dans les prochaines années s'axer sur le développement de leurs systèmes afin de répondre au besoin futur de leurs clients.

### **3.4 Développement de la vente à domicile ou sur les lieux de travail (VAD, e-commerce) au détriment des grandes surfaces :**

La logique du coût du « dernier kilomètre » impose sa loi à l'organisation logistique actuelle de satisfaction des besoins des consommateurs ; avec le développement du réseau Internet, nombreux sont ceux qui ont annoncé la fin des grandes surfaces et le triomphe du e-commerce à partir de prévisions parfois un peu extravagantes ; on a vu des organismes publics s'en émouvoir pour tenter de définir ce qu'allait devenir l'organisation de la grande distribution dans les prochaines années. Les réalisations n'ont cependant pas encore confirmé les prévisions<sup>1</sup>. Des pays européens, comme la Grèce, le Portugal, l'Italie et, dans une moindre mesure, les Pays-Bas, l'Espagne et l'Allemagne sont loin d'avoir terminé leur révolution distributive, sans parler de l'Europe de l'Est. Cette présentation peut paraître contradictoire avec les paragraphes précédents, qualifiés de vraisemblables, mais la divergence porte sur la durée de cette évolution bien plus que sur sa nature. Le développement progressif d'une classe de consommateurs prêts à payer plus et peu attirés par l'univers des grandes surfaces de vente, peut en effet changer la donne,

Et pour cela que ses enseignes de grande distribution feront appel à des prestataires de services afin de répondre à l'évolution de la livraison à domicile avec des fonctionnalités et des systèmes opérationnels plus performants

### **3.5 La polarisation des espaces logistiques :**

La polarisation des logistiques, dont les choix de localisation se portent sur un nombre restreint de sites, a pour doubles conséquences d'augmenter les trafics sur les axes qui relient

---

<sup>1</sup>COLIN (J), « *La logistique : histoire et perspectives* », Logistique & Management, vol. 4, n° 2, PP. 97-110.

ces sites entre eux, au risque de les saturer et d'engendrer la congestion des régions logistiques terminales qui attirent ces flux.

Un premier scénario pourrait conduire à un « trop plein logistique » sur un petit nombre de régions, un réseau formé de « tâches logistique » et de « couloirs logistiques » contribuerait à créer des « vides logistiques » entre ses sites. A cet égard, cette polarisation se traduira par de très fortes concentrations logistiques régionales, qui engendrent de multiples saturations locales et de graves difficultés de connexion entre les différentes régions. Et cela affectera les stratégies logistiques des entreprises ainsi que les services de transport offerts par les prestataires.

Un second scénario est possible. Le transport devenant une ressource rare du au cadencement des réseaux de trafic, surtout si l'investissement d'infrastructures étaient différés ou se révélaient inacceptables, les prix du transport s'élèveraient. Les firmes pourraient alors réviser leurs choix et inverser leur démarche de polarisation logistique, trop consommatrice de transport, pour revenir à des localisations plus nombreuses, plus régionales et d'un moindre rayonnement spatial, certaines firmes commencent à remettre en cause leurs localisations polarisées.

### 3.6 La logistique verte

Au fur et à mesure que le public prend plus conscience des problèmes environnementaux et du réchauffement climatique, les consommateurs poseront plus de questions sur les produits qu'ils achètent. Les entreprises devront s'attendre à des questions sur la façon dont leurs processus de fabrication et leur chaîne d'approvisionnement sont écologiques, leur taille d'empreinte carbonique et leur recyclage, et pour cela que les industriels prendront en considération cet aspect écologique, ainsi que les prestataires logistique qui doivent orienter leurs prestations vers des offres plus écologique.

Selon la treizième édition de l'étude annuelle consacrée aux prestataires logistiques par Capgemini<sup>1</sup>, le Georgia Institute of Technology<sup>2</sup>, Oracle et DHL, 98 % des responsables logistiques interrogés, c'est-à-dire 1644 responsables logistiques au total en Amérique du Nord, en Europe, en Asie Pacifique et en Amérique Latine.

---

<sup>1</sup> Capgemini est une entreprise de services du numérique en France

<sup>2</sup> Georgia Tech, université de recherche, située à Atlanta, aux États-Unis.

## Chapitre 02 : Les enjeux de l'externalisation logistique 50

Ces responsables considèrent que « la mise en place d'une chaîne logistique respectueuse de l'environnement est un facteur essentiel dans la réussite de l'entreprise<sup>1</sup>».

L'optimisation de la chaîne logistique signifie que les clients veulent savoir ce qu'ils veulent quand ils le veulent - et dépensant aussi peu d'argent que possible tout en accomplissant cela. Beaucoup options logistiques rapides et peu coûteuses sont incompatibles avec une chaîne logistique verte. Ceci, cependant, peut ne pas être le cas. C'est parce que les initiatives vertes peuvent souvent être des économistes. Par exemple :

- Développement des offres de reverse logistique
- Choix de s'approvisionner via des fournisseurs locaux (moins de sourcing à l'international)
- Choix de modes de transport alternatifs (multimodal)

Il est toutefois intéressant de noter que, toujours selon cette même étude, s'ils sont 98% à déclarer la notion de développement durable essentielle, ils ne sont plus que 46% à déclarer prendre en compte ce critère dans le processus de sélection du prestataire. La prise de conscience est donc bien réelle, mais elle ne se traduit pour le moment pas encore concrètement dans les faits. Il s'agit toutefois d'une démarche qui ne pourra se faire qu'en parfaite collaboration entre les deux parties. En effet c'est un travail qui doit être effectué en commun. Prestataires de services et industriels doivent travailler afin de déterminer la source et les effets des émissions de CO2.

Une telle prise de conscience des deux parties pourrait aboutir à une refonte globale des processus, notamment en termes de :

- Conception des réseaux
- Modes de transports choisis
- Choix des équipements
- Processus métier
- Comportements de façon générale

---

<sup>1</sup> CAPGEMINI, GEORGIA INSTITUTE OF TECHNOLOGY, ORACLE, DHL «*Les prestataires logistiques jouent un rôle clé dans l'intégration, la viabilité et la sécurité de la chaîne logistique* », 13e édition de l'étude annuelle consacrée aux prestataires logistiques, 2008.

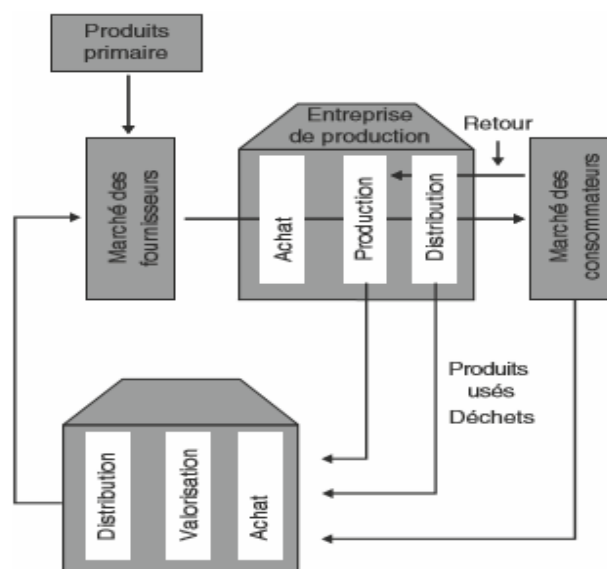
## Chapitre 02 : Les enjeux de l'externalisation logistique 51

C'est une donnée primordiale car aujourd'hui même le consommateur particulier se sent concerné par ces problématiques environnementales, comme peuvent le témoigner les derniers résultats des partis écologiques que ce soit aux élections européenne l'an passé ou régionales cette année.

L'entreprise qui prendra donc conscience de façon réelle de cette problématique et qui l'appliquera à sa structure aura un avantage concurrentiel certain, notamment en terme d'image de marque.

Sauf qu'il ne faut pas jeter la pierre aux prestataires logistiques, puisqu'encore une fois la mise en place d'une logistique « verte », qui tient compte du développement durable devra être le résultat d'une collaboration étroite entre les deux parties, toujours dans cette volonté de partenariats, à travers des contrats à long terme, évoqué tout au long de mémoire. En effet, si à heure actuelle les industriels déclarent comprendre l'importance des problématiques environnementales, peu sont prêts à leur allouer un budget nécessaire. Inclure le développement durable dans la logistique des entreprises et réussir à communiquer sur le sujet afin d'améliorer in fine l'image de l'entreprise mais aussi du prestataire logistique est donc l'un des enjeux majeurs de l'externalisation logistique, et non pas à moyen ou à long terme, mais à court voire très court terme.

Figure 2.5 : Le nouveau schéma logistique global de l'économie



Source : Michel FENDER, Yves PIMOR : *Logistique & Supply Chain*, 5<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2008, p 578.

## Chapitre 02 : Les enjeux de l'externalisation logistique 52

On voit même apparaître des entreprises de négoce des déchets ou des produits recyclés. Les nouvelles entreprises de recyclage ne sont cependant pas économiquement équilibrées et il est nécessaire de procéder à un partage de leurs charges entre producteurs, distributeurs, consommateurs et collectivités avec des systèmes d'information par nature publics et relativement complexes. On notera que de telles organisations sont plus communes en Europe qu'en Amérique du Nord où la littérature logistique met plutôt l'accent sur la logistique des retours. La logistique des retours se situe, elle, entre les consommateurs et les distributeurs et/ou les producteurs. Elle génère aussi des déchets et a, elle aussi, comme on le verra, suscité la création de nouvelles entreprises ainsi que de nouvelles offres logistiques.

Le point à retenir de ce chapitre est que le processus d'externalisation n'est pas un plan ou une décision à prendre à la légère, chaque élément relatif aux processus logistique et de façon générale à l'ensemble du périmètre de l'entreprise et de ses partenaires doivent être pris en compte. Une externalisation inappropriée peut avoir un effet négatif très important pour l'entreprise, pour aboutir à la meilleure prestation possible et faire face à des enjeux et des problématiques toujours plus nombreux pour les différents acteurs, ceux-ci doivent mettre en place une collaboration très poussée, en parfaite synergie à travers des partenariats forts .

Les prestataires logistiques doivent être capables de maîtriser tous les types d'offres logistiques, ces derniers vont également avoir besoin de faire face à des nouveaux enjeux logistique, et c'est dans un futur très proche, ces nouveaux enjeux ont comme but de répondre à des attentes et des exigences supplémentaires du consommateur final, qui se répercutent sur les impératifs de l'entreprise,

Une multitude de nouveaux enjeux qui se présenteront face aux acteurs de la logistique, majoritairement par le développement des systèmes de communication de plus en plus performant afin de développer une externalisation plus poussée, ainsi que la logistique verte.

**Chapitre 3 :**  
**ARAMEX Algérie**  
**Analyse de l'existant**

Dans le premier chapitre, nous avons évoqué présenter ce qu'est l'externalisation logistique et les acteurs concernés. Puis, dans le second chapitre nous nous sommes intéressés aux enjeux de ce plan logistique ainsi que les méthodes à suivre pour le réussir.

Dans ce présent chapitre, nous avons mis en évidence, à travers du cas pratique, la relation entre les deux premiers chapitres en tirant les éléments concrets.

Ainsi, nous ferons une description de l'étude réalisée dans la première section en présentant notre méthodologie de recherche ainsi que les outils utilisés pour répondre à notre problématique initiale.

Ensuite nous allons dans la seconde section parler de notre cas pratique, en présentant l'organisme d'accueil (aramex Algérie), où le stage pratique a été effectué.

Enfin, nous allons dans la dernière section parler du contexte de notre étude, l'externalisation logistique, nous présenterons les résultats de l'étude et répondre à notre problématique en analysant les informations collectées, pour finir avec les conclusions de l'enquête afin de faire ressortir les éléments clés du travail de recherche qui vont confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises au préalable.

## **Section 1 : Présentation de l'entreprise d'intérêt :**

### **1.1 A propos d'ARAMEX :**

ARAMEX Est une compagnie internationale de services : express, livraison, courrier et logistique. Basée à Dubaï, Emirats Arabes Unis, son nom fait référence à l'origine Arabo-Américaine de la société, (Arab American Express).

Tableau 3.1 : Fiche signalétique d'ARAMEX



<b>CREATION</b>	1982
<b>FONDATEURS</b>	Bill KINGSON, Fadi GHANDOUR
<b>SIEGE SOCIAL</b>	Dubaï, Emirats Arabes unis, Présente dans 58 pays
<b>DIRECTION</b>	Hussein HACHEM (CEO)
<b>ACTIVITE</b>	Services logistiques
<b>FILIALES</b>	Two-way Forwarding and Logistics, Expo Express, Fastway, Barco Express...etc.

Source : Document interne, *ARAMEX Corporate Presentation*.

### 1.1.1 Les missions d'ARAMEX :

ARAMEX est une multinationale de services logistiques. Cotée sur le marché financier de Dubaï (DFM) et basée aux Émirats arabes unis, ARAMEX est située au carrefour, entre l'Est et l'Ouest, ce qui lui permet de fournir des solutions logistiques personnalisées partout dans le monde et d'atteindre plus d'entreprises à l'échelle régionale et mondiale.

Son but est d'améliorer les activités logistiques dans toute la région tout en poursuivant des opportunités pour la croissance des entreprises sur les marchés émergents à l'étranger.

ARAMEX a introduit des services de livraison express et de logistique dans le marché du Moyen-Orient et d'autres économies émergentes. En tant qu'offreur de solutions logistiques et de transport globales, ARAMEX a une large gamme de services qui comprend la livraison express, la gestion de fret, la logistique, la gestion de la chaîne logistique, le commerce électronique et les services de gestion d'archivage.

### **1.1.2 Historique d'ARAMEX :**

Le Jordanien Fadi GHANDOUR a cofondé Arab American Express peu de temps après avoir reçu son baccalauréat en sciences politiques de l'Université George Washington, avec son partenaire Américain Bill KINGSON en 1982. KINGSON, un ami du père de GHANDOUR et propriétaire d'une petite entreprise de courrier express à New York, a discuté de l'affaire avec Fadi GHANDOUR après avoir manifesté son intérêt pour l'entreprise. Après leur discussion, KINGSON a proposé un partenariat pour établir une entreprise de courrier express au Moyen-Orient avec GHANDOUR.

La société a débuté son activité à Amman, en Jordanie. Arab American Express visait à devenir la première entreprise de courrier express au Moyen-Orient. À l'époque, il n'y avait pas de compagnies internationales du même secteur d'activité basées dans la région à cause des défis logistiques et bureaucratiques causés par les guerres civiles et les relations politiques complexes. La première livraison internationale de l'entreprise était un document pour la Housing Bank for Trade and Finance basée à New York. Deux ans plus tard, le nom de la société a été abrégé à ARAMEX.

En 1984, les activités de l'entreprise rapportaient moins de 1 million de dollars de recettes. ARAMEX a offert à Air Borne Express (compagnie Américaine de courrier express) une participation de 50% de la société pour 100000\$, cette année-là, Air Borne Express a refusé l'offre parce qu'elle n'avait pas les ressources nécessaires pour investir dans un petit marché comme le Moyen-Orient, ARAMEX a déplacé son siège à Dubaï, Emirats Arabes Unis en 1985, Le partenariat a été établie et ARAMEX est devenue responsable des activités d'Air Borne dans la région.

En 1987 ARAMEX a pu avoir FedEx (Federal Express) en tant que client en 1987, Au cours de la première année de partenariat, 30% des revenus d'ARAMEX provenaient des colis provenant du réseau FedEx. Air Borne Express a acquis 9% d'ARAMEX pour 2 millions de dollars.

Cette dernière a été cotée à la bourse NASDAQ en janvier 1997 et devenir la première compagnie Arabe a échangées ses actions sur une bourse Américaine.

En 2001, la société a élargi ses activités à 120 sites dans 33 pays, principalement des marchés émergents au Moyen-Orient et en Asie du Sud-Est, La stratégie de l'entreprise était

de se lancer dans des marchés à forte croissance caractérisés par des populations élevées et des économies libéralisatrices.

Au cours de l'été 2001, Abraaj Capital (société d'investissement de capital au Moyen-Orient), a proposé à Aramex une offre de levé de fond qui retirait l'entreprise de la bourse NASDAQ, L'accord a été accepté et Abraaj Capital a acquis la majorité d'Aramex pour 65 millions de dollars en février 2002. L'accord a permis à KINGSON et Air Borne de se retirer, tandis que GHANDOUR a détenue 25% de la société ainsi que sa gestion, Abraaj a acquis 75% d'Aramex et a mis 6% de ses actions à la disposition des employés de la société.

En 2003, DHL a acquis Air Borne Express, principal partenaire américain d'ARAMEX. Cela a conduit Air Borne Express à se retirer de l'Air Borne Alliance. La même année, Aramex a repris l'alliance et a fondé la Global Distribution Alliance (GDA), une alliance mondiale de 40 entreprises de courrier express avec des revenus combinés de 7,5 milliards de dollars. ARAMEX préside l'alliance qui utilise un système de gestion des expéditions développé par l'entreprise.

En février 2005, les titres d'ARAMEX sont devenus publics sur le marché financier de Dubaï, l'introduction en bourse a recueilli 270 millions de dollars, Le chiffre d'affaires de la société a augmenté de 23% par rapport à 2004 et le bénéfice net a augmenté de 56% cette année.

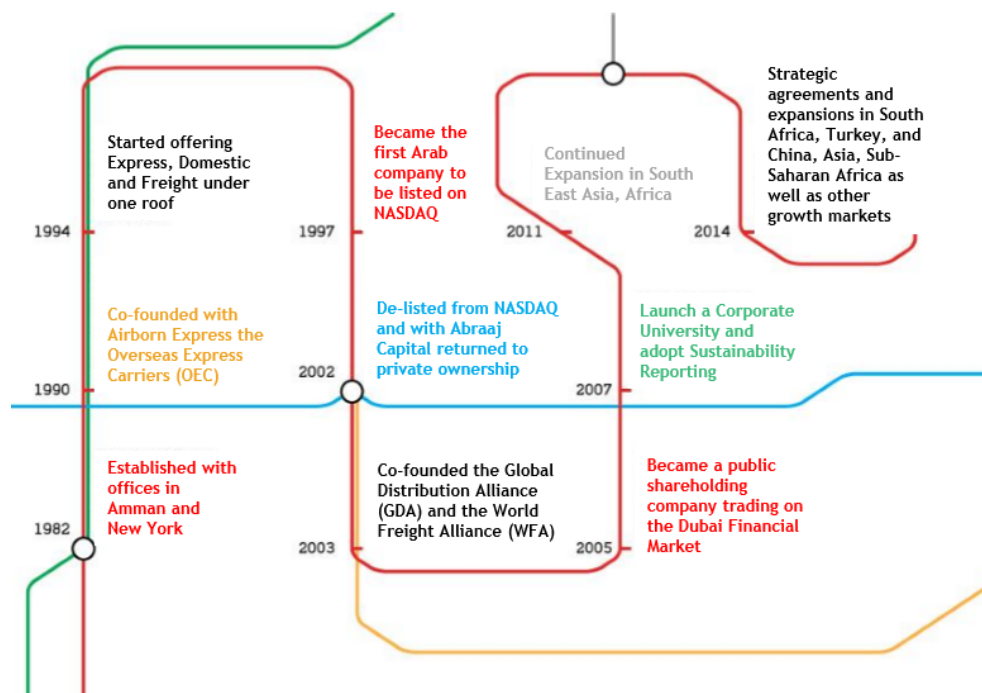
La société a soutenu l'initiative Ruwwad Al Tanmeya en 2006. L'initiative visait à faire participer le secteur privé à stimuler le développement communautaire grâce à l'autonomisation des jeunes et aux investissements dans la communauté par l'éducation, l'engagement civique et le bénévolat.

En février 2011, Aramex a racheté OneWorld Courier et In-Time Courriers, (deux entreprises de courrier express kenyanes) ainsi que Barco Express, (une société de logistique sud-africaine). Puis en 2012 PayPal s'est associé à Aramex, Le partenariat a donné de la crédibilité à PayPal au Moyen-Orient, tout en ouvrant de nouveaux marchés à l'étranger pour Aramex. Grace au savoir-faire PayPal, Aramex a développé « REDe », une solution qui permet aux entreprises de vendre leurs produits en ligne. En 2013 Aramex avait lancé « Shop GO », une application de commerce électronique.

En 2014, Aramex Bio a été lancé, un service de courrier médical, puis commercialisé au Moyen-Orient et en Afrique du Nord. La même année, Aramex a racheté « Mail Courriers », un service de courrier Australien,

En janvier 2016, Aramex a racheté « Fastway Courriers », une boîte de courrier express basée en Nouvelle-Zélande ayant un marché en Nouvelle-Zélande, en Australie, en Afrique du Sud et en Irlande. Les principales étapes de l'évolution d'aramex se résument dans le schéma ci-dessous :

Figure 3.1 : L'évolution d'aramex de 1982 à 2014



Source : Document interne, *Aramex Corporate Presentation*.

En 2017, aramex se présente comme suit :

- 354 bureaux dans 56 pays
- Couverture mondiale par le biais de la « *Global Distribution Alliance* »
- Plus de 14 500 employés de 84 nationalités
- Au service de plus de 60 000 clients dans le monde

**Figure 3.2 : Présence d'aramex dans le monde**

**Source : Document interne, *Aramex Corporate Presentation*.**

### **1.1.3 La culture d'aramex :**

Centrée sur les engagements envers ses partenaires et ses clients, Aramex favorise activement la diversité, l'innovation et l'esprit d'entreprise en créant un environnement de travail dynamique et stimulant. Les employés sont encouragés à apporter leurs talents, à développer leurs compétences et à travailler de manière collaborative pour fournir des solutions de transport et de logistique novatrices.

#### **Grandir ensemble :**

Aramex est devenu un leader mondial du transport et de la logistique. Elle offre à ses clients la possibilité d'être membre intégral d'une famille globale de collaborateurs engagés dans le développement professionnel. Tout cela est en place pour créer un environnement positif où les employés sont encouragés à se développer et faire évoluer l'entreprise.

Conformément à cela, Aramex offre une large gamme de possibilités de formation, de développement et d'éducation à tous les employés au cours de leur carrière. Des programmes incitatifs sont également fournis pour identifier les performances exceptionnelles et motiver les individus à exploiter leur plein potentiel.

**Contribution sociétale :**

Aramex s'engage à avoir un rôle actif dans le développement des communautés et des sociétés où elle exerce ses activités. Elle a un large éventail de programmes environnementaux, éducatifs et de service communautaire qui sont activement soutenus par ses employés bénévoles.

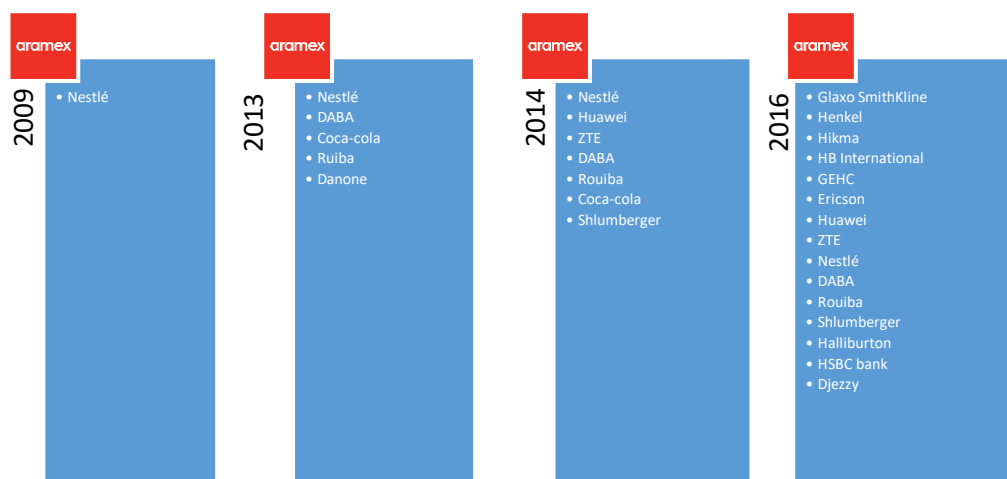
**La diversité :**

Être une entreprise mondiale a ses richesses, plus qu'économiques. Aramex développe des richesses culturelles et linguistiques et montre une culture véritablement mondiale. Des personnes de partout dans le monde travaillent sous la bannière Aramex. Cette diversité est toujours appréciée car elle enrichit les relations.

**1.2 Aramex Algérie :**

Aramex s'est implantée en Algérie en 2009, avec un seul service et un seul client, Nestlé Algérie. Depuis l'Arabe Américaine Express n'a pas cessé d'acquérir des clients des secteurs d'activités différents :

**Figure 3.3 : Evolution du portefeuille clients d'aramex Algérie**



Source : Etablie par nos soins

**1.2.1 Les services d'ARAMEX Algérie :**

En Algérie, l'éventail des services logistiques offerts par aramex n'est pas aussi riche que celui des autres stations dans le monde, il se limite à l'entreposage, la gestion des documents et le suivi du transit.

**1.2.1.1 L'entreposage :**

L'entreposage figure comme la principale prestation offerte par aramex Algérie, cette dernière dispose de plusieurs entrepôts, et une surface totale d'entreposage de 28 500 m<sup>2</sup>, avec une capacité de stockage de 17800 palettes, cette surface est la somme des quatre sites d'entreposage que dispose aramex Algérie :

**Tableau 3.2 : Les sites d'entreposage d'aramex Algérie**

Site d'entreposage	Surface (m <sup>2</sup> )	Capacité (palettes)
Hammadi	13 000	7 700
Blida	10 000	6 500
Oulad Hadadj	3 000	1 800
Oulad Moussa	2 500	1 800

**Source : Document interne à l'entreprise**

Les opérations au sein de l'entrepôt se divisent en deux opérations principales, la réception (receiving) et l'expédition (shipping) :

**Shipping :**

Le shipping (expédition) regroupe ces différentes opérations :

- ✓ Standard (ordre de livraison programmé selon un planning régulier)
- ✓ Additionnelle (ordre de livraison express)
- ✓ Exportation (marchandise livrée à l'étranger)

**Receiving :**

Le receiving (réception) regroupe ces différentes opérations :

- ✓ Réception d'une nouvelle marchandise
- ✓ Retour d'une marchandise déjà livrée
- ✓ Transfert (d'un entrepôt à un autre)

La réception, lors de cette operation aramex fera le lien entre son client et son transitaire, la réception se fait après avoir reçu une alerte de la part du transitaire sur l'arrivée de la marchandise importée, aramex sera informée sur les produits et les quantités avant la réception,

grâce à une liste de colisage fournie par le transitaire. Cette marchandise reçue sera contrôlée en présence d'un expert, puis elle passera à l'enregistrement et la mise en racks d'entreposage.

L'expédition, lors de cette opération Aramex sera en contact avec le client de son client, après la réception d'un OTS, les opérateurs d'aramex préparent les commandes en respectant le principe FIFO et LIFO, puis le contrôleur d'aramex se charge de vérifier la conformité du véhicule transporteur avant que la marchandise soit expédiée.

Toute opération faite au niveau de l'entrepôt doit assurer la traçabilité des produits, et pour cela qu'aramex prend plusieurs éléments en compte : PO, SO, AWB, BL, SKU, SN.

Finalement les missions principales de l'équipe logistique se résument en trois grandes lignes :

- ✓ Assurer l'entreposage aux meilleures conditions et la traçabilité des marchandises.
- ✓ Distribution et livraison au bon moment, bonne quantité et s'assurer de l'état de la marchandise avant qu'elle soit expédiée
- ✓ Optimisation de l'espace (exigée par le client afin de réduire le nombre des palettes à payées).

#### 1.2.1.2 Courrier et gestion des documents (Infofort) :

De l'exportation à l'importation et à l'express local, Aramex offre une gamme d'options d'expédition express :

- ✓ **Export express** : ce service permet d'expédier des colis à l'international
- ✓ **Import express** : ce service permet la réception des colis de l'international
- ✓ **Domestic express** : ce service permet la gestion des colis à l'échelle nationale

En outre, Infofort est le nom de la boîte Libanaise rachetée par Aramex, ce département assure la prestation de la gestion des documents, Infofort offre la solution de gestion de donnée active (flux quotidien de document) et inactive (destinée à l'archivage). La gestion se fait en deux modes, ERM et PRM.

Aramex continue de développer des solutions sécurisées, innovantes et personnalisées de gestion des documents et de l'information pour différentes industries. Ces solutions couvrent le

cycle de vie complet des documents allant de la réception physique des documents, la numérisation des documents, de la codification des documents aux systèmes électroniques, de la gestion des flux de travail et de l'automatisation, jusqu'au déchetage et destruction des fichiers, les operation infofort se résumant ainsi :

✓ Numérisation et scanne de documents :

Infofort traite des centaines de millions de documents et d'images en faisant la sauvegarde des documents, la numérisation et le scanne qui couvrent la conversion de documents. Ces documents sont transférés sur le serveur du client afin de lui faciliter l'accès à l'information.

✓ Déchetage sécurisé et destruction des données :

C'est un service de destruction écologique de données complètes pour la sécurité des données (documents et fichier) et l'élimination des actifs informatiques, tels que les serveurs, les disques durs, les PC, les ordinateurs portables et autres, conformément aux normes de sécurité internationales et environnementales.

### **1.2.1.3 Service oil & gas :**

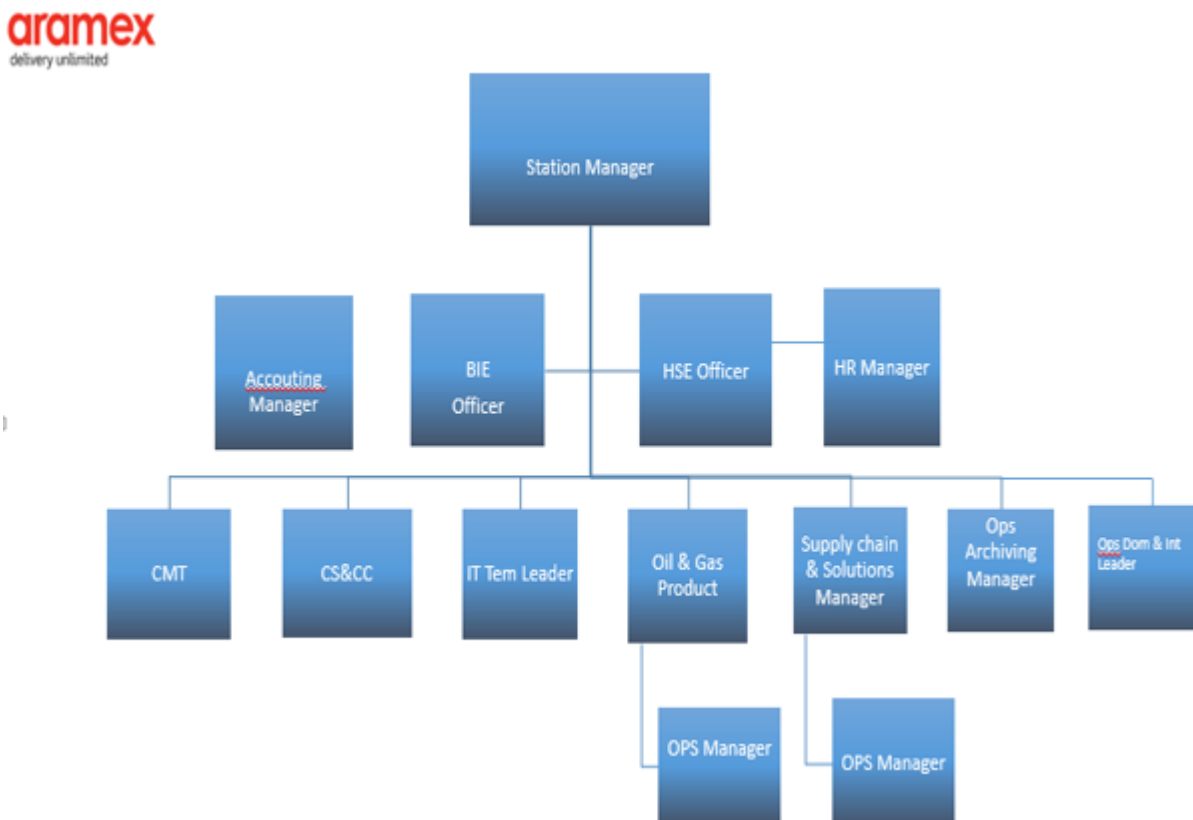
Ce service est offert afin de répondre aux besoins fréquents des compagnies pétrolières, le volume des transactions à l'internationale de ces dernières est important, aramex s'est engagé à gérer la fonction achat à l'internationale de ses compagnie pétrolière, telles que : Schlumberger et Haliburton, la responsabilité d'aramex est de faire le suivi des transactions allant de la commande à la réception des équipements. La principale mission de cette équipe est la coordination entre les différents acteurs intervenants (client, fournisseur, compagnie de fret, transitaire), puis en fin acheminer le produit jusqu'au lieu d'utilisation (base pétrolière) en minimisant les délais ainsi que les coûts.

#### **Successions des étapes de suivi :**

- Réception de la facture au près du client ayant effectué une commande.
- Réception d'un feu vert de la part du transitaire signalant la nature de la marchandise (dangereuse ou pas) pour voir si c'est nécessaire ou pas d'en faire une autorisation auprès de la capitainerie.

- Récupération des documents nécessaires au près du client pour entamer la procédure (certificat de conformité, n° de registre de commerce, carte fiscale, packing liste) et les transférés au transitaire.
- Réception de l'avis d'arrivée de la marchandise en question.
- Faire l'échange chez la compagnie de fret en présentant les documents nécessaires (BL ou LTA, avis d'arrivée, chèque bancaire) afin de réceptionner un bon a délivré.
- Transfère de la marchandise du port au port sec sous douane.
- Présenté un devis pour le client pour avoir l'accord de déclaré la marchandise.
- Déclarer la marchandise avant le délai des 21 jours.
- Paiement (frais) de magasinage.
- Acheminer la marchandise jusqu'aux lieux de consommation.

**Figure 3.4 : Organigramme d'aramex Algérie**



Source : Document interne à l'entreprise

## **Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche**

### **2.1 Méthodologie de l'étude**

Le but de notre recherche est de récolter le maximum d'informations sur la relation d'un prestataire logistique avec son client, et de comprendre les facteurs qui poussent ce dernier à externaliser son activité logistique.

Afin de donner une suite logique à notre recherche, nous nous sommes orientés vers une enquête qualitative, interne et externe, afin de comprendre les enjeux de l'externalisation logistique en deux optiques, client et prestataire.

Nous avons jugé utile d'utiliser l'entretien semi-directif afin de réaliser notre étude. Cette dernière suppose une méthodologie qui consiste à se fixer des objectifs, à élaborer et faire passer en entretien des responsables logistique d'ARAMEX Algérie et ses clients, et enfin analyser et interpréter les réponses afin de répondre à notre problématique :

*« Dans une entreprise, quels seraient les facteurs à l'origine de la décision de l'externalisation logistique ? ».*

### **2.2 Définition de la méthode de recherche qualitative**

Nous avons donc choisi de nous focaliser sur une recherche qualitative, qui est :

« Une étude à caractère intensif, utilisant au niveau de la récolte des données une approche relativement ouverte, non directive, permissive et indirecte des personnes interrogées »<sup>1</sup>.

Cette méthode de recherche produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites, et le comportement des personnes, elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène, elle traite des données difficilement quantifiables. Elle a pour but de cerner des phénomènes, tester des hypothèses et contribuer à trouver les solutions nécessaires.

---

<sup>1</sup> OUACHERINE(H) : Manuel du cours « Recherche marketing », 1ère année master, EHEC Alger, 2012/2013.

Elle a pour but de cerner des phénomènes, tester des hypothèses et contribuer à trouver les solutions nécessaires.

En effet, en raison de la nature de notre sujet de recherche, notre objectif n'est pas de quantifier des données et de les analyser statistiquement. L'étude qualitative nous permet de comprendre les opinions et les interprétations des responsables logistiques d'ARAMEX Algérie ainsi qu'aux clients de cette dernière, sur la relation de ses deux acteurs.

Une étude quantitative, dans ce cas, ne nous aurait pas permis de vérifier nos hypothèses de recherche, contrairement à l'étude qualitative qui nous permet de mieux comprendre la réalité des concepts sur le terrain.

### **2.3 Outils de recherche**

Il existe différents outils de recherche qualitative, parmi ceux-ci, on peut citer : focus groups, l'observation, tests projectifs, entretiens...etc.

Parmi ces différents outils, nous avons choisi l'entretien comme outil de recherche pour notre étude.

*« L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée »<sup>1</sup>*

L'entretien résulte de la rencontre d'un enquêteur et d'un répondant. L'interaction entre ces deux acteurs permet d'explorer un sujet donné, et d'obtenir des données essentiellement qualitatives. Pour cela l'enquêteur suit un guide d'entretien préalablement élaboré.

Cet outil ne peut être considéré comme un questionnaire, dans un premier temps il est important de rapporter chaque description exprimée par l'individu, dans un deuxième temps, il faut envisager les entretiens dans le cadre de sa problématique et de ses hypothèses, ils ont pour fonction de recueillir des données et permettent de les classer de justes ou pas.

---

<sup>1</sup>THIETAR (R.A) : *Méthodes de recherche en management*, DUNOD, Paris, 2003, p.235.

Il peut être directif, semi-directif ou bien libre :

➤ **Entretien libre**

L'entretien libre laisse un maximum de liberté aux participants. Pas de cadre prédéfini, se passe sur le mode de la conversation « naturelle », souvent utilisé pour les récits de vie, nous essayons alors de ne pas limiter l'entretien à quelques dimensions de la vie de l'individu, mais de comprendre sa trajectoire.

Ce genre d'entretien est souvent plus long mais aussi plus difficile pour le chercheur, il demande une plus grande expérience, puisqu'il faut savoir faire parler la personne sur son vécu, et savoir rebondir sans cesse sur ce que raconte l'individu pour ne pas créer trop de vide et casser le rythme de l'entretien, il est très riche lorsqu'il est correctement mené et exploité.

➤ **Entretien directif :**

L'entretien directif dirigeant les échanges avec l'interviewé. C'est un questionnaire oral tout prêt, chaque question est posée dans un ordre préétablie, le chercheur se contente de lire les questions et à cocher les cases.

- L'avantage : c'est que l'enquêteur peut repréciser ses questions ou les reformuler suivant les individus, il est très sécurisant pour le chercheur.
- Les limites : très peu de marge de manœuvre pour l'enquête, laissant peu de place à l'initiative de la parole ou à l'expression, puisque l'enquête va juste se contenter de répondre à la question, sans aller plus loin.

➤ **Entretien semi-directif**

L'entretien directif dirigeant les échanges avec l'interviewé :

- Il n'est ni entièrement ouvert, ni entièrement fermé, en général, le chercheur dispose d'un certain nombre de thèmes ou de questions guides, relativement ouvertes sans les poser forcément dans l'ordre dans lequel il les a noté et sous leurs formulations exactes.
- L'avantage : la liberté pour le chercheur mais aussi pour l'enquête, le chercheur laisse venir l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient.

L'objectif de nos entretiens étant exploratoire, nous avons opté le mode d'administration semi directif, car il nous permet de collecter un maximum de données tout en suivant un cheminement logique représenté par les axes du guide d'entretien.

Afin d'assurer des informations de qualités et fiables, nous avons choisi d'interroger en interne le Supply chaine manager d'ARAMEX Algérie et en externe les responsables logistiques de ses quatre plus grands clients.

Nos entretiens se sont déroulés en suivant 2 axes :

- L'axe 1 : A pour but de dresser un état des lieux en termes de :
  - Types de clients qui font appel au prestataire logistique
  - Les activités logistiques les plus concernées par l'externalisation chez les clients d'ARAMEX Algérie
  - La relation client-prestataire logistique
  
- L'axe 2 : A pour but de récolter les informations nécessaires sur notre sujet de recherche :
  - Les causes de recours à l'externalisation logistique
  - Les causes d'internalisation logistique

### **Section 3 : Synthèse et analyse de l'existant**

Le but de notre étude est de comprendre les raisons qui poussent une entreprise à confier son activité logistique à un tiers. Nous avons choisi de présenter les résultats de notre enquête en divisant la section en deux sous-sections :

La première a pour but d'analyser les différents types de clients chez aramex Algérie, en termes de choix de prestation ainsi que la relation entretenue entre ces deux acteurs.

La seconde a pour but de dégager les raisons de recours à l'externalisation logistique chez les clients interrogés d'ARAMEX Algérie.

### **3.1 Analyse des clients chez ARAMEX Algérie :**

#### **3.1.1 Le type de client chez ARAMEX Algérie :**

Dans cette partie va être détaillée et analysée l'hypothèse **H1**, présentée précédemment, et qui affirme que :

*« Le secteur de l'industrie et de la distribution sont les secteurs concernés par l'externalisation logistique. »*

Afin de vérifier notre hypothèse, nous passons à l'analyse du portefeuille client d'ARAMEX Algérie selon leur secteur d'activité.

















Au regard de notre entretien réalisé auprès du manager Supply Chain d'ARAMEX Algérie, on arrive à comprendre que les clients de cette dernière sont de divers secteur d'activité : FMCG, télécommunication, industrie pharmaceutique, équipement médical, secteur pétrolier et secteur de banque et assurance<sup>1</sup>.

En 2017, ARAMEX détient un portefeuille de 16 clients, toute prestation confondu, présentés précédemment, que nous allons les triés selon leur secteur d'activité.

---

<sup>1</sup> Entretien avec Ammar OBEIDAT- ARAMEX Algérie, Annexe 1, 14 mai 2017.

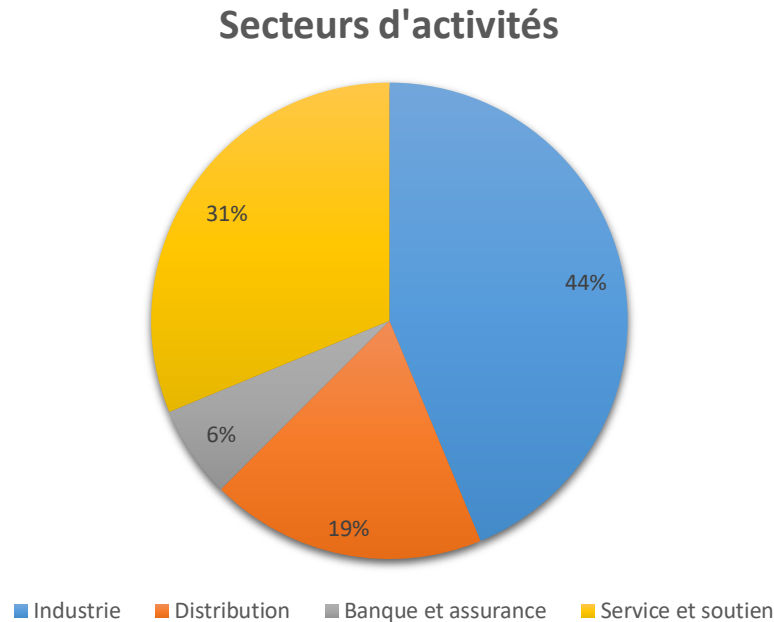
**Tableau 3.3 : Classification par secteur d'activité des clients d'ARAMEX Algérie**

<i>Client d'aramex Algérie</i>	<i>Secteurs d'activité</i>
GlaxoSmithKline 	Industrie pharmaceutique
Henkel 	Industrie de détergents
Hikma 	Industrie pharmaceutique
HB international 	Industrie pharmaceutique
General Electric Health&care 	Distribution d'équipement médical
Ericsson 	Réseau et télécommunication
Huawei 	Réseau et télécommunication
ZTE 	Réseau et télécommunication
Nestlé 	Industrie agroalimentaire
DABA Nespresso 	Distribution agroalimentaire
Rouiba 	Industrie agroalimentaire
Schlumberger 	Service pétrolier
Haliburton 	Service pétrolier
HSBC Bank 	Finance et assurance
Djezzy 	Opérateur de télécommunication
Renault 	Industrie automobile

**Source : Etablie par nos soins**

Le tableau précédent nous indique la diversification des secteurs d'activité concerné par l'externalisation logistique. Afin de lui donner plus de signification nous traçons le graphique suivant :

**Figure 3.5 : Les secteurs d'activités concernés par l'externalisation logistique chez ARAMEX Algérie**



**Source : Etablie par nos soins**

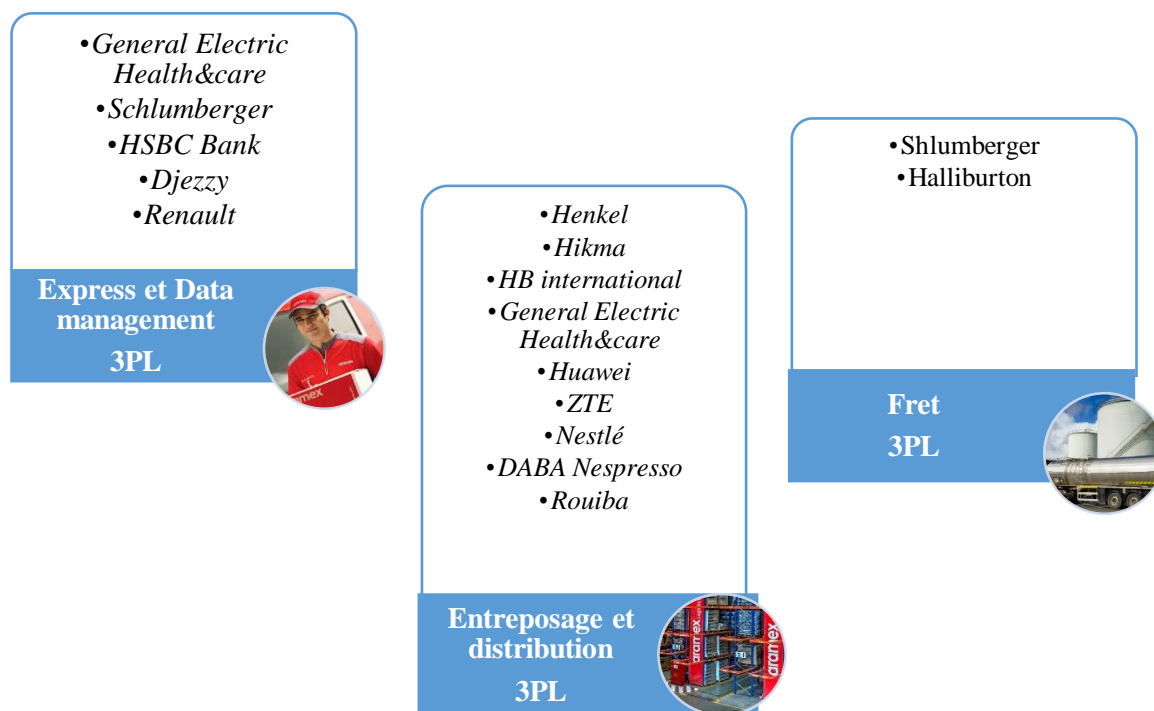
Le graphique ci-dessus, illustre la diversité des secteurs d'activité chez les clients d'ARAMEX, entre industrie, distribution, finance & assurance et service de télécommunication. 44% des clients d'ARAMEX sont dans l'industrie, entre pharmaceutique et agroalimentaire, 31% sont dans le service et le soutien entre télécommunication et service pétrolier. Les clients actifs dans la distribution représentent 19% du portefeuille d'ARAMEX Algérie. En minorité, HSBC Bank, active dans le secteur de banque et assurance ne représente que 6% et figure comme l'unique client dans son secteur.

Cette analyse nous permet de confirmer partiellement notre hypothèse **H1**, et dire que la logistique fait partie intégrante de toute activité et pour cela que des secteurs d'activités divers sont concernés par l'externalisation logistique, selon notre cas on cite :

- ✓ Le secteur de l'industrie
- ✓ Le secteur de la distribution
- ✓ Le secteur de service et de soutien
- ✓ Le secteur de banque et assurance

Afin d'affiner notre étude concernant les clients d'ARAMEX Algérie, nous nous sommes intéressés au type de prestation choisies par ses clients :

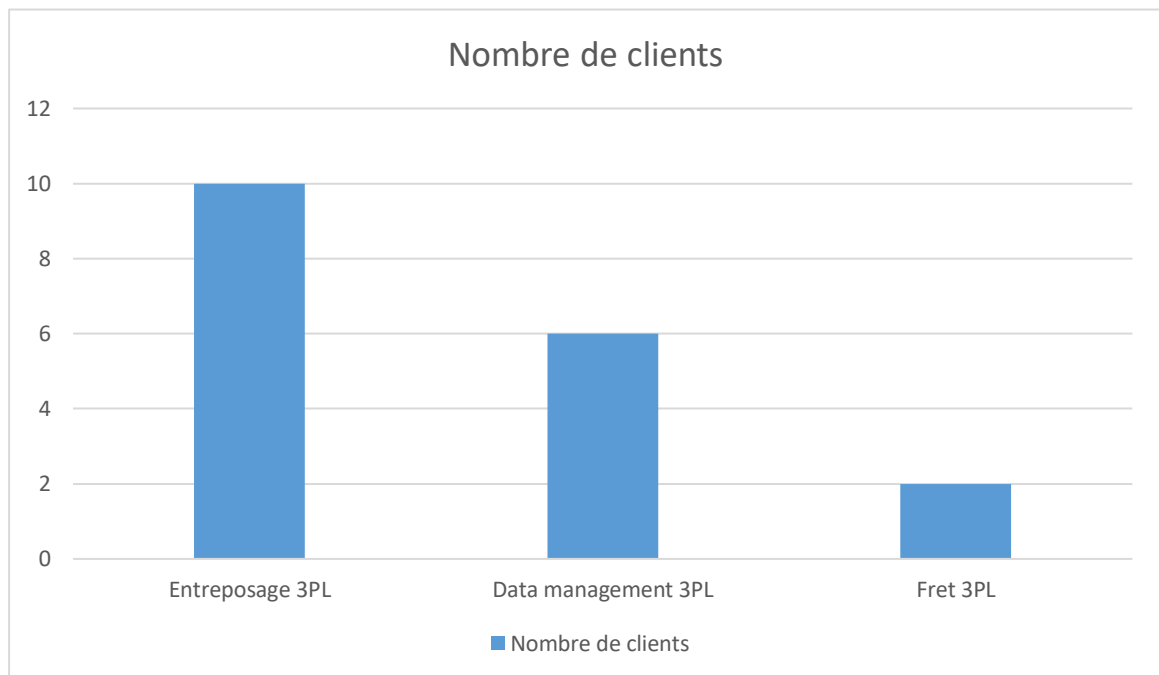
**Figure 3.6 : Classification des clients d'ARAMEX Algérie par type de prestation**



**Source : Etablie par nos soins**

Afin de vérifier la classification des prestations les plus concernées par l'externalisation logistique, citée dans les chapitres précédents, nous traduisons les données collectées en chiffre :

**Figure 3.7 : Les prestations logistiques les plus concernées par l'externalisation chez les clients d'ARAMEX Algérie**



**Source : Etablie par nos soins**

Le graphique ci-dessus, confirme ce qui a été évoqué lors de notre recherche documentaire, à l'exception du transport qui ne figure pas dans les offres d'aramex, l'entreposage semble intéresser la majorité des clients d'aramex Algérie. On peut citer aussi que cette prestation se fait en 3PL, ce qui englobe la préparation des commandes, le picking et la gestion des stocks. Suivie par le data management en 3PL aussi qui consiste à gérer des flux de documents entre, courrier express, archivage et destruction des données. Enfin on y trouve le fret en 3PL consacré aux entreprises pétrolières afin de gérer leurs transactions à l'international.

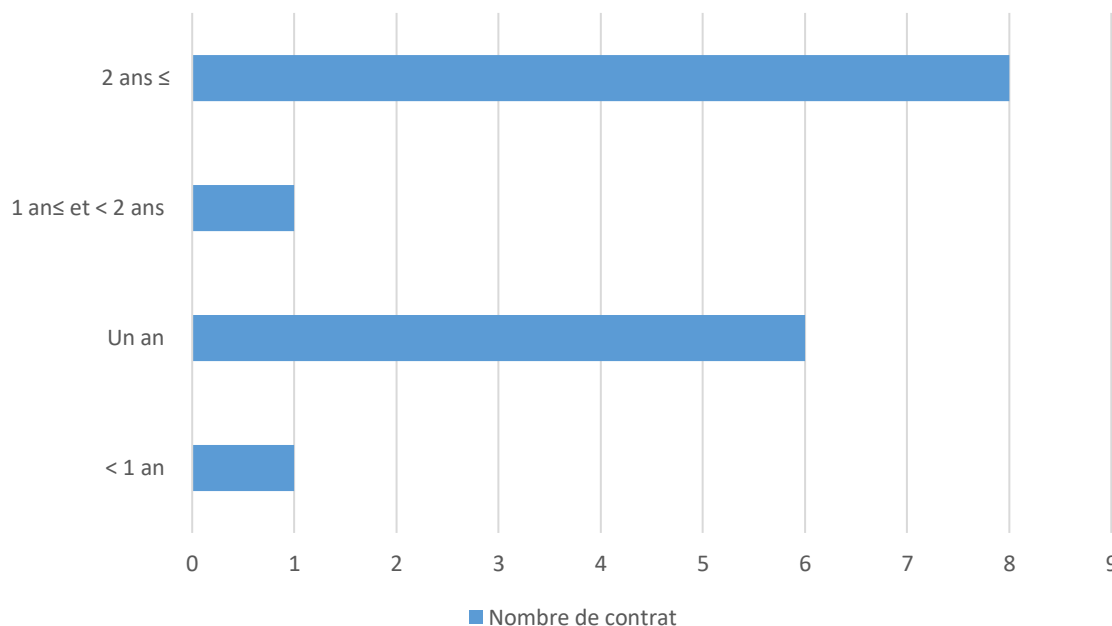
### 3.1.2 La relation aramex Algérie-clients :

Afin de compléter notre analyse de l'état de lieu des prestations logistiques externalisées chez les clients d'aramex Algérie, et analyser la seconde hypothèse **H2** émise, à savoir :

*« Le prestataire logistique et son client sont liés par une relation de partenariat. »*

La relation entre les deux acteurs, aramex et ses clients, va être évoquée. Et pour cela nous nous intéressons à la nature des contrats entre aramex Algérie et ses clients en termes de durée de contrat, le graphique ci-dessous a été établi grâce à nos données collectées :

**Figure 3.8 : La nature des contrats client-aramex Algérie**



**Source : Etablie par nos soins**

La durée des contrats établis entre ARAMEX et ses clients est majoritairement pluriannuelle, et cela permet d’instaurer une confiance professionnelle nécessaire pour la réussite d’un projet d’externalisation<sup>1</sup>.

Pour bien comprendre la relation entretenue entre ARAMEX Algérie et ses clients, nous sommes rapprochés des quatre plus grands clients d’ARAMEX Algérie en termes de parts dans chacune des prestations de cette dernière : Nestlé, Schlumberger, HSBC. Un entretien réalisé avec le responsable Supply Chain d’ARAMEX Algérie afin de mieux cerner la nature des relations.

<sup>1</sup> Entretien avec Tayeb TAHIR – HSBC Bank, Annexe 2, 14 mai 2017

**Tableau 3.4 : Représentativité de l'échantillon interrogé**

<i>Client</i>	<i>Prestation</i>	<i>Degré d'importance</i>
<i>Schlumberger</i>	Fret 3PL	70%
<i>Nestlé</i>	Entreposage	32%
<i>HSBC</i>	Courrier Express	45%

**Source : Etablie par nos soins.**

Un contrat à long terme permet aux deux parties, client et prestataire, de mieux connaître son collaborateur, en termes de fonctionnement, culture et méthodologie de travail, et cela permet d'évaluer la qualité des prestations. Contrairement à un contrat de courte durée, qui s'écoule avant d'avoir renforcés les liens entre les deux acteurs<sup>1</sup>.

Sur le long terme, un contrat pluriannuel peut représenter un risque de dépendance pour le client, particulièrement en Algérie que certains juge l'environnement économique mouvant et instable<sup>2</sup>, et pour cela que des clients chez aramex Algérie s'intéressent à des relations contractuelles sur une année, afin qu'il puisse être indépendant vis-à-vis de leurs prestataires. Gagnant-Gagnant, un principe de base entre aramex et ses clients<sup>3</sup>, chacun des deux parties défend les couleurs de son entité tout en restant compréhensif avec son collaborateur.

De l'autre côté de la rive, le client déclare qu'il invite son prestataire à faire partie de sa réussite. L'ensemble des clients interrogés ainsi que leurs prestataires ont évoqué que ces deux acteurs sont liés par une relation de partenariat et chacun d'eux estime l'autre comme partenaire de succès. Et confirme notre seconde hypothèse **H2** évoquée précédemment, et dire que le prestataire et son client entretiennent une relation de partenariat.

<sup>1</sup> Entretien avec Samir DERGUINI - Schlumberger, Annexe 3, 15 mai 2017

<sup>2</sup> Entretien avec Zaza DERKAOUI – Nestlé, Annexe 4, 15 mai 2017

<sup>3</sup> Entretien avec Ammar OBEIDAT – Aramex Algérie, Annexe 1, 14 mai 2017

### **3.2 Les causes de recours à l'externalisation logistique :**

Dans cette partie va être abordé le cœur de notre thème de recherche afin de comprendre les raisons de recours à l'externalisation logistique, nous allons détailler et analyser l'hypothèse **H3**, présentée précédemment, et qui affirme que :

*« Le manque du savoir-faire et la gestion des coûts sont des facteurs liés à la décision de l'externalisation logistique. »*

A travers notre enquête, nous avons pu dégager les raisons qui poussent une entreprise de faire appel à un prestataire logistique, plus particulièrement en 3PL car ceci été le cas de l'ensemble des clients d'ARAMEX Algérie.

#### **3.2.1 L'efficience coût-délai :**

Le facteur « coût » est le premier à être évoqué par les clients interrogés, c'est un élément décisionnel pour tout projet d'externalisation, en particulier l'activité logistique qui représente jusqu'à 20% du chiffre d'affaire des entreprises<sup>1</sup>.

L'élément le plus évident et le plus visible chez une entreprise concernant sa décision d'externaliser une activité logistique est la réduction du coût généré par cette dernière. L'externalisation peut non seulement faire économiser de l'argent, mais cela épargnera également une valeur à non égale, le temps. En les taches et le fardeau des tâches logistiques journalières, et consacrer plus de temps à la croissance de l'entreprise.

En d'autres termes, l'externalisation permet une meilleure gestion des coûts logistiques, par une variabilisation des charges<sup>2</sup>, (infrastructures, employés, système informatique...) les coûts sont de plus en plus contrôlables durant les différentes phases que fait face une entreprise, tels que l'instabilité des ventes, de la production, de l'approvisionnement, et cela leur permet une flexibilité meilleure pour faire face aux fluctuations importante, tel que le secteur pétrolier chez Schlumberger qui ne connaît pas une cadence régulière. En tant que 3PL, possédant un espace d'entreposage, il a également la possibilité d'augmenter ses capacités logistiques à

---

<sup>1</sup> Entretien avec Samir DERGUINI – Schlumberger, Annexe 3, 15 mai 2017

<sup>2</sup> Entretien avec Zaza DERKAOUI – Nestlé – Annexe 4, 15 mai 2017

mesure que ses clients grandissent. En outre, si ce dernier offre un produit saisonnier ou les ventes sont cycliques, un 3PL ajustera les besoins logistiques en conséquence.

### **3.2.2 Le savoir-faire :**

Second facteur abordé par les clients d'aramex, Le savoir-faire. Le 3PL est expert dans ce qu'il fait. En conséquence, ils intégreront leurs connaissances et outils afin d'assurer la meilleure qualité de service à la clientèle.

Tout comme chaque acteur, expert dans son secteur d'activité, le 3PL est un expert dans le sien, « *HSBC est une banque, gérer les courriers n'est pas son métier* »<sup>1</sup>. Un logisticien a la capacité de collaborer avec ses clients et d'appliquer ses connaissances pour améliorer et optimiser les résultats d'une manière innovante, aramex développe sans cesse de nouveaux systèmes ainsi que des techniques que son client ne fait pas de ca une de ses préoccupations, le 3PL a la possibilité de réaliser des investissements considérables dans sa technologie et ses logiciels (TMS, WMS...) qui seraient insatisfaisants pour une entreprise d'un autre secteur d'activité. L'externalisation logistique réduit non seulement les risques liés au manque du savoir-faire, mais elle réduit également les risques financiers d'investissement dans l'infrastructure, l'équipement et le transport.

### **3.2.3 Se concentrer sur son cœur de métier :**

La troisième raison pour laquelle les entreprises choisissent d'externaliser, est de libérer du temps pour se concentrer sur les principales activités. Sans avoir à gérer l'entreposage, le transport, transit et distribution ainsi que d'autres fonctions logistiques, les entreprises sont en mesure d'orienter leur champ d'application sur ce qui compte vraiment dans leur entreprise, en augmentant le flux de travail et en permettant aux opérationnels de finir leurs projets plus rapidement. Ainsi que d'autres fonctions annexes sont supprimées une fois que l'activité est externalisée (activité ressources humaines, HSE...)<sup>2</sup>,

Les trois éléments cités précédemment, représentent les éléments décisionnels liés à l'externalisation logistique chez les clients d'aramex, et cela a été confirmé aussi grâce à notre entretien avec les responsable Supply Chain d'aramex Algérie, en déclarant que lors de chaque

---

<sup>1</sup> Entretien avec Tayeb TAHIR – HSBC – Annexe 2, 14 mai 2017

<sup>2</sup> Entretien avec Samir DERGUINI – Schlumberger, Annexe 3, 15 mai 2017.

négociation avec un client, ces trois facteurs figurent comme les principales raisons de recours à l'externalisation logistique. Cette analyse confirme partiellement notre troisième hypothèse **H3**.

### **3.3 Les causes d'internalisation logistique :**

Au cours de notre étude, concernant les éléments décisionnel liés à l'externalisation logistique, et à travers nos entretiens réalisés, nous avons remarqué que les clients n'externalisent pas l'ensemble des activités logistique, et cela a éveillé en nous un état de curiosité afin de comprendre les raisons de l'internalisation de certaines fonctions logistique, cela évoque que derrière une décision d'externalisation se trouve un choix de prestation logistique a externalisé :

#### **3.3.1 Facteur technique :**

Lors de notre entretien avec le responsable logistique de Schlumberger, nous avons pu tirer les raisons de recours à l'externalisation de certaines activités logistique au près d'ARAMEX Algérie (Fret 3PL et courrier express).

Particulièrement, l'entreposage, Schlumberger assure en interne l'entreposage de ses équipements et outils, ce choix est lié à l'aspect technique des équipements, car ses derniers ont besoin d'une maintenance régulière après usure et ceci ne peut être assuré par un prestataire logistique qui ne détient pas de savoir-faire en matière de maintenance technique.

#### **3.3.2 Facteur de sécurité :**

HSBC, établissement financier et client chez ARAMEX Algérie, a choisi de ne pas externaliser le transport de fond au près d'ARAMEX, mais de la confiée à Amnal<sup>1</sup>, un organisme crée par l'ensemble des établissements financiers en Algérie pour assurer le transport des fonds, une autre forme d'internalisation, c'est du à des raisons de sécurité. ARAMEX, ni d'autres prestataires logistiques ne disposent de flotte de transport de fond.

Ainsi que pour le service Data management, offert par aramex, intéresse peu les clients car il prenne la sécurité des données en considération et il préfère internaliser la tâche.

---

<sup>1</sup> Entretien avec Tayeb TAHIR – HSBC, Annexe 2, 14 mai 2017

### 3.3.3 Facteur de moyens :

Au cours de notre entretien réalisé avec le responsable logistique de Schlumberger, a déclaré que cette dernière assurée la fonction transport routier, par faute de disponibilité d'un prestataire local ayant la capacité de mobiliser une flotte de 150 camions 20T pour un seul client, dû à ça Schlumberger a opté pour la location des camions et les gérés en interne<sup>1</sup>.

### 3.4 Synthèse de l'étude :

Nous avons vu dans ce chapitre grâce à l'analyse faite sur les clients d'ARAMEX Algérie que :

- ✓ Les clients concernés par l'externalisation logistique sont de secteurs d'activité divers : 44% du secteur industriel, 31% service et soutien, 19% distribution et 6% sont dans les banques et assurances.
- ✓ L'ensemble des clients choisissent des prestations 3PL, L'entreposage est l'activité la plus concernée par l'externalisation avec 10 clients, suivie par le data management avec 6 clients, puis en dernier le fret 3PL avec deux clients.
- ✓ La relation client-prestataire est une relation de partenariat caractérisée par des Contrats pluriannuelles basée sur la confiance et la collaboration : 50% des clients optent pour des contrats pluriannuels.
- ✓ Les raisons de recours à l'externalisation logistique chez les clients d'ARAMEX Algérie sont : l'efficience coût-délai, le savoir-faire, et la concentration sur le cœur du métier.
- ✓ Les raisons d'internalisation logistiques chez les clients d'ARAMEX sont des raisons de sécurité, des raisons techniques et des raisons de moyens

### 3.5 Recommandations

Après avoir effectué une synthèse globale de l'étude en question, nous allons formuler quelques réflexions afin d'appliquer ces résultats pouvant apporter une valeur ajoutée aux prestations logistiques en Algérie, notamment à la relation prestataire-client :

---

<sup>1</sup>Entretien avec Samir DERGUINI – Schlumberger, Annexe 3, 15 mai 2017.

- ✓ Développer une flotte de transport terrestre multimodale (moto, voiture touristique, camion 20T, 10T, maraicher, frigorifique, blindé...) afin de répondre aux différents besoins du marché.
- ✓ Développer les services e-commerce et la livraison à domicile
- ✓ Développé des prestations personnalisées pour chaque secteur d'activité
- ✓ Encourager l'utilisation des NTIC et la communication via EDI afin d'améliorer la communication entre le prestataire et son client grâce au langage codifié.

Après avoir eu connaissance des résultats de notre étude, on a conclu que le marché Algérien est pauvre en matière de prestations logistiques offertes, au vu des raisons de recours à l'externalisation logistique, les prestataires doivent développer de plus en plus leur savoir et leur expertise afin de proposer des offres plus diversifiées.

# **Conclusion Générale**

L'objectif primordial de notre étude, est de déterminer les facteurs décisionnels liés à l'externalisation logistique, et analyser l'état de lieu de prestation logistique ainsi que la relation entre les acteurs, client-prestataire logistiques. Pour cela, nous avons puisé dans des ressources bibliographiques, afin de cerner théoriquement notre sujet de recherche.

Nous avons d'abord abordé du phénomène de l'externalisation logistique, en mettant de la lumière sur les acteurs concernés, leurs caractéristiques ainsi que les principales prestations logistiques présentes sur le marché. Puis nous nous sommes intéressés aux enjeux d'un plan d'externalisation logistique et les démarches à suivre pour réussir un tel projet, ensuite nous nous sommes projetés sur un avenir proche pour identifier les prestations logistiques futures.

Au terme de notre travail documentaire nous avons ressortis les faits suivants :

- ✓ Les prestations logistiques sont de plus en plus intégrées, et ne se limitent plus à l'entreposage et au transport.
- ✓ L'externalisation logistique à ses avantages et risques que l'entreprise doit étudiées pour réussir un tel plan stratégique.
- ✓ Des besoins futurs en termes de prestation logistique seront ressentis, et les prestataires logistiques doivent être en veille.

Au cours de notre stage pratique, nous nous sommes intéressés à l'analyse du phénomène de l'externalisation logistique chez les clients d'ARAMEX Algérie, nous avons eu les conclusions suivantes :

En termes d'analyse des clients d'ARAMEX Algérie :

- ✓ Les secteurs d'activité les plus concernés par l'externalisation logistique sont divers, entre : industrie, service et soutien, banque et assurance, distribution.
- ✓ Les activités logistiques les plus concernées par l'externalisation sont l'entreposage et le courrier express.
- ✓ La relation entretenue entre un prestataire logistique et son client est basée sur le partenariat, caractérisée par des contrats pluriannuels.

En termes des facteurs décisionnels :

- ✓ L'efficacité coût-délai, le savoir-faire et la concentration sur le cœur du métier sont les raisons de recours à l'externalisation logistique.

- ✓ Le facteur technique et sécurité sont les raisons d'internalisation de la logistique.

Ainsi, nous avons pu évaluer nos hypothèses grâce à l'étude menée :

**Hypothèse 1** : « Le secteur de l'industrie et de la distribution sont les secteurs concernés par l'externalisation logistique. » est une hypothèse partiellement confirmée, du fait que nous avons constaté, à travers l'enquête, qu'effectivement le secteur de l'industrie et de la distribution sont concernés par l'externalisation logistique ainsi que le secteur de service et de soutien et le secteur de banque et assurance.

**Hypothèse 2** : « Le prestataire logistique et son client sont liés par une relation de partenariat. », est une hypothèse confirmée, que nous avons démontré lors des résultats grâce à aux déclarations de l'ensemble des clients d'ARAMEX Algérie, ainsi qu'à la nature des contrats pluriannuels.

**Hypothèse 3** : « Le manque du savoir-faire et la gestion des coûts sont des facteurs liés à la décision de l'externalisation logistique. », est une hypothèse partiellement confirmée vu que nous avons constaté à travers l'enquête que la concentration sur le cœur du métier est aussi un facteur lié à la décision de l'externalisation logistique.

Pour conclure, on peut dire que le thème traité dans ce modeste travail et les idées présentées peuvent être complétés et enrichis dans d'autres travaux de recherche. De même, la logistique est un domaine très vaste qui reste ouvert à d'autres axes de recherche.

# **Bibliographie**

## **Bibliographie :**

### **OUVRAGES :**

- Michel FENDER, Yves PIMOR : *Logistique & Supply Chain*, 5e édition, DUNOD, Paris, 2008
- Jérôme BARTHELEMY, *Stratégies d'externalisation*, 3e Edition, Dunod, Paris, 2007
- TIXIER(D), MATHE (H), COLIN (J), *La logistique d'entreprise : Vers un management plus compétitif*, 2e Edition, Dunod, Paris, 1998
- Claude ALTERSOHN, *De la sous-traitance au partenariat industriel*, Le Harmattan, 1992
- Hubert SEILLAN, *Risques de la sous-traitance*, 3e édition, Préventique, 2009
- Isabelle RENARD, *L'externalisation en pratique*, 2e édition, Editions d'Organisation, 2004
- Jean Michel Plane : « management des organisations » 4<sup>e</sup> édition DUNOD, Paris, 2016
- Pierre-Yves GOMEZ : « Le gouvernement de l'entreprise » édition Inter édition, Paris, 1996
- Bertrand QUELIN : « Les frontières de la firme », édition Economica, Paris, 2002

### **Rapports :**

- John LANGLEY, *The 21st Annual Third-Party Logistics Study*
- Nestlé, Physical Logistics, R274, version 2.0, juillet 2008
- CAPGEMINI, GEORGIA INSTITUTE OF TECHNOLOGY, ORACLE, DHL “*Les prestataires logistiques jouent un rôle clé dans l'intégration, la viabilité et la sécurité de la chaîne logistique* », 13e édition de l'étude annuelle consacrée aux prestataires logistiques, 2008.

## **Revue et périodiques :**

- FIMBEL Éric, « *Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation* », Revue française de gestion, 2003.
- FREYDIER Pierre, « *10 conseils pour réussir son externalisation logistique* », Supply Chain Magazine, 2006, N°6.0

## **Travaux universitaire :**

- Vera IVANAJ, Yvette MASSON-FRANZIL : « *Externalisation des activités logistique : analyse conceptuelle et propositions testables dérivées de la théorie des coûts de transaction* », Thèse pour l'obtention du titre de docteur en Science de gestion soutenue en 2006, université Nancy 2, cahier de Recherche n°2006-03.
- OUACHERINE (Hassan) : Manuel du cours « Recherche marketing », 1ère année master, EHEC Alger, 2012/2013

## **Webographie :**

- [www.supply-chain.fr](http://www.supply-chain.fr) (consulté le 19/12/2016 à 14 :15)
- <https://paultrudgian.co.uk> (consulté le 08/05/2017 à 05 :40)
- <http://www.gartner.com> (consulté le 12/05/2017 à 12 :46)
- <http://www.e-marketing.fr> (consulté le 13/01/2017 à 19 :32)
- <http://www.business-assistance.be> (consulté le 10/03/2017 à 12 :03)
- <http://www.ttnews.com>, (Consulté le 10/04/2017 à 15 :58)
- [www.dhl.fr](http://www.dhl.fr), (consulté le 21/03/2017 à 23 :18)
- [supplychain-masters.fr](http://supplychain-masters.fr), (consulté le 18/05/2017 à 18 :32).
- <http://www.elmoudjahid.com> (consulté le 25/04/2017 à 10 :15)
- <http://www.douane.gov.dz> (consulté le 25/04/2017 à 11 :11)
- <http://www.supplytechnologies.com> (consulté le 23/04/2017 à 20 :54)

# **Annexes**

**Liste des annexes :**

**Annexe 1 :** Entretien avec Ammar OBEIDAT- Supply Chain manager, Aramex

**Annexe 2 :** Entretien avec Tayeb TAHIR- HSBC Bank.

**Annexe 3 :** Entretien avec Samir DERGUINI- Schlumberger

**Annexe 4 :** Entretien avec Zaza DERKAOUI- Nestlé

## **Annexe 1 : Entretien avec Ammar OBEIDAT- Aramex Algérie.**

**Fait le, 14 mai 2017**

### **Fiche signalétique :**

- **Poste occupé :** Supply Chain Manager, depuis 2009
- **Tâche :** La coordination entre le département commercial et les départements opérationnels, contrôle quotidien des opérations de chaque services opérationnel et négociation des nouveaux contrats.

### **Quel type de client avez-vous ?**

Notre premier client en Algérie été dans le FMCG, avec Nestlé, puis nos clients sont devenus de secteurs d'activité divers : Télécommunication, pharmaceutique, banque, habillements, équipement médical.

### **Quel type de prestation fournissez-vous à chacun de vos clients ?**

On offre à nos clients la gestion des opérations logistiques, management des entrepôts, la gestion des courriers à l'import, à l'export et local, nous avons un service Oil & Gas pour assurer la gestion des transactions à l'international de nos clients, toutes nos prestations sont en 3PL car on gère les flux de nos clients et on a une visibilité sur les informations de nos clients liées à leurs activités logistiques.

### **Quelles sont les motivations de chacun de vos clients par rapport aux choix de la prestation ?**

En Algérie, les premiers soucis de nos clients est le prix, si notre prestation lui coutera moins chère que celle faite en interne, le client n'hésitera pas à externaliser sa logistique pour réduire son coût, car pour toute entreprise qui veut réduire ses charges totales, le coût logistique est priorité. Et puis les entreprises ne peuvent pas se permettre de déboursier des sommes immenses pour les infrastructures logistiques et les moyens nécessaires.

Et puis y a l'élément de flexibilité, le client cherche à être flexible, s'il décide d'un jour au lendemain de diminuer sa production pour faire face à la chute de la demande, il n'a

pas à licencier des employés, par contre en 3PL, moi en tant que prestataire je peux lui réduire l'effectifs et les affectés à d'autres projets et ça devient variable pour lui.

### **Comment qualifierez-vous votre relation avec chacun de vos clients ?**

Partenariat, si on ne fait pas ressentir au client que ses problèmes sont les notre et que ses objectifs sont nos soucis, et ceci est dans la culture d'aramex.

Le client est notre centre d'intérêt, en tant que prestataire logistique, on ne se contente pas d'offrir ce que notre client réclame, mais on lui recommande des plan d'action en matière de logistique afin qu'il puisse améliorer sa performance, on lui fait sentir que sa réussite est la nôtre, est le noyau de notre culture et de nos relations clients.

### **Généralement, privilégiez-vous des contrats à long, moyen ou court terme.**

#### **Et pourquoi ?**

Généralement, nos contrats son d'une année et plus, cette durée est bénéfique pour nous deux, ça arrange le client par rapport au coût, car dans notre structure de prix, plus la durée du contrat est longue, plus le prix diminue,

D'un autre côté, la pluri annualité nous permet de construire des liens solides avec nos clients, nous pourrons comprendre mieux leurs besoins, leurs cultures, et leur langage et ceci ne fera qu'améliorer la qualité des services. Ce qui est bénéfique pour nous et pour le client.

### **Avez-vous des contacts directs avec les clients de vos clients ?**

Oui, on est en contact direct et régulier avec les clients de nos clients, on est dans le 3PL, Aramex se situe au centre des acteurs intervenants dans les activités de nos clients, donc on fait le lien entre eux, du coup on est obligé d'entretenir de bonne relation aussi avec les clients de nos clients ainsi qu'avec les fournisseurs de nos clients.

### **Comment jugez-vous le rapport de force entre le client et le prestataire ?**

Il n'y a pas de rapport de force entre nous et notre client, même si le client est toujours exigeant et doit être satisfait, mais notre relation tourne autour de nos cahiers de charge et contrats, le client a toujours été roi,

Mais parfois nous tant que détenteur d'un savoir-faire on se retrouve parfois en position de force, on a eu des cas où le client n'était pas en connaissance des opérations logistiques et ses fonctionnements, il s'est senti dépendant de nous pour lui expliquer le processus.

### **Soit-il possible que certains industriels décident de ré-internaliser leur logistique ? Quels sont les raisons possibles ? Cela vous est-il déjà arrivé ?**

Non Ça n'a jamais été le cas, on a jamais connu de client ayant internalisé ses activités logistiques après les avoir déjà externalisées auparavant, à moins que quitter Aramex pour aller voir ailleurs chez un concurrent.

Au fait, on avait un client qui avait déjà internalisé son entreposage, c'était un distributeur de chocolat importé, et comme c'était une activité peu régulière, il a préféré de louer son propre local d'entreposage et de ne pas faire appel à un tiers.

## **Annexe 2 : Entretien avec Tayeb TAHIR- HSBC Bank.**

**Fait le, 14 mai 2017**

### **Fiche signalétique :**

- **Poste occupé :** Responsable du service fournisseur, depuis 2014
- **Tâche :** Gérer les relations prestataires.

### **Quelles sont pour vous les causes de recours à l'externalisation logistique ?**

HSBC est une banque, elle n'est pas spécialisée dans la gestion des courriers, notre vocation est d'offrir des services financiers, on fait appel à des gens de métiers, qui nous propose une certaine valeur ajoutée, moi je suis banquier je peux vous fournir une valeur ajoutée en termes de conseils.

Deuxièmement, le coût, pour gérer mon courrier on doit recruter une équipe, elle doit gérer, et ceci demande du temps et de l'argent, le mieux est d'externaliser l'activité, car une fois faite, même le facteur humain on n'a pas à le gérer, on paye la prestation mensuellement et on est en paix.

### **A quel type de prestataire logistique faites-vous appel ? Et pourquoi ?**

On est dans le 3PL avec notre prestataire logistique aramex, car ce dernier a fait ses preuves dans la région de MENA, ou HSBC collabore aussi avec le même prestataire.

Si on part sur le principe qu'un 1PL ou un 2PL et un simple exécuteur, cela ne sera pas bénéfique pour nous en tant que banque, nous on cherche à externaliser la gestion, le savoir-faire et l'expertise, c'est pour cela qu'on fait appel à un 3PL.

### **Comment qualifiez-vous votre relation client- prestataire logistique ?**

Chacun de nous défend les couleurs de son entité, mais n'empêche qu'au cours de nos relation professionnel avec notre prestataire nous avons pu forger une certaine relation de partenariat, chacun de nous se soucie sur la performance de l'autre, on essaie de grandir ensemble, et défendre des objectifs communs.

**Sur un plan d'externalisation logistique, privilégiez-vous des contrats courte durée avec le prestataire ou instaurer un partenariat sur le long terme ?**

La durée du Contract est relative à l'importance de la prestation et à la qualité de service de notre prestataire, nous pour aramex nous avons eu de bons échos de la part de nos collègues dans la région du MENA et dire que aramex avait fait ses preuves, du coup on préfère s'engager dans des contras pluriannuels afin de créer une relation fondée et solide.

**Quelles sont pour vous les causes d'internalisation de la prestation logistique ?**

Le premier souci de HSBC Bank et sa réputation, donc l'image de notre institution est primordiale, chaque élément qui peut toucher à l'image du groupe on préfère le garder en interne que de le confier à un tiers.

En second lieu, pour un établissement financier, la sécurité est un paramètre de premier degré, pour ce qui est sécurité informatique on le fait en interne, aussi pour le transport et ce dernier n'est pas un choix mais une obligation car l'offre est indisponible sur le marché Algérien.

Plus l'activité se rapproche de notre activité principale plus elle sera moins concernée par l'externalisation, exemple : on ne pourra externaliser la gestion des flux financiers tels que les chèques, on ne pourra externaliser les gestions électronique de nos documents et donner accès à notre serveur pour un prestataire.

Mais ceci n'est pas vraiment un besoin logistique, nous avons comme souci, le transport des fonds, qui se fait en interne grâce à un prestataire « Amnal » fondé par les établissements financier ici en Algérie afin d'assurer le transport des fonds, et ceci représente une barrière de non recours à l'externalisation car y a pas sur le marché des prestations de transport un prestataire qui peut assurer cette taches et répondre aussi à nos exigence en matière de flotte de transport.

### **Annexe 3 : Entretien avec Samir DERGUINI - Schlumberger.**

**Fait le, 15 mai 2017**

#### **Fiche signalétique :**

- **Poste occupé :** Responsable achats et approvisionnements, depuis 2013
- **Tâche :** Gérer les relations prestataires.

#### **Quelles sont pour vous les causes de recours à l'externalisation logistique ?**

L'une des raisons est..., pour quelqu'un qui maîtrise un domaine, il ne peut pas se spécialiser dans tous les domaines, à un certain moment, un responsable qui doit gérer des opérations, client, employés, l'approvisionnement, rotation du personnel, gestion des carrières..., donc on ne peut pas tout contrôler, mais aujourd'hui il y a pas de tâches banales, tout est important, sauf qu'on doit se concentrer avec nos activités principales qui sont sources de revenus.

#### **Quelles sont pour vous les causes de non recours à l'externalisation logistique ?**

Comme cela a été évoqué, nous voudrions externaliser la gestion toute activité auxiliaire, de ce fait on fait appel à des prestataires 3PL, afin qu'il gère les prestations externalisées.

#### **Comment qualifieriez-vous votre relation client- prestataire logistique ?**

J'insisterai sur la notion de partenariat, primordiale à mes yeux.

#### **Sur un plan d'externalisation logistique, privilégiez-vous des contrats courts durée avec le prestataire ou instaurer un partenariat sur le long terme ?**

Sur le long terme justement, pour être dans cette notion de partenariat.

#### **Comment jugez-vous le rapport de force entre le client et le prestataire ?**

Cette notion n'a jamais été évoquée, on est dans une relation de partenariat, et de collaboration, même si le client reste le plus exigeant.

## **Quelles sont pour vous les causes de ré-internalisation de la prestation logistique ?**

Par faute de disponibilités d'offres sur le marché Algérien en matière de prestations logistiques, on se retrouve contraint à internaliser des tâches logistiques, tel que le transport, ou Schlumberger a besoin de 150 camions transporteurs pour assurer le transport de ses équipements vers les chantiers pétroliers, mais aucun prestataire ici en Algérie n'était capable de répondre positivement à notre appel d'offre.

Nous internalisons aussi l'entreposage, mais cette fois-ci c'est par rapport à un facteur technologique, technique on peut dire aussi, car à Schlumberger on ne fait pas de la vente d'équipement, on l'utilise pour nos projets puis on le remettra en entrepôt pour la maintenance, ce qu'un logisticien ne peut faire.

## **Annexe 4 : Entretien avec Zaza DERKAOUI- Nestlé .**

**Fait le, 15 mai 2017**

### **Fiche signalétique :**

- **Poste occupé :** Responsable relation fournisseur, depuis 2014
- **Tâche :** Gérer les relations fournisseurs et prestataires.

### **Quelles sont pour vous les causes de recours à l'externalisation logistique ?**

La logistique représente un coût énorme pour Nestlé, et c'est notre première raison de faire appel à un prestataire, afin de viabiliser nos charges.

### **A quel type de prestataire faites-vous appel ? Et pourquoi ?**

On fait appel à des prestataires de type 3PL, afin de leurs confier la gestion avec plus d'expertise et de savoir-faire.

### **Comment qualifiez-vous votre relation client- prestataire logistique ?**

On est dans une relation de partenariat, confiance et collaboration. Parfois à force de travailler avec les employés d'aramex, on a l'impression qu'on deux filiales du même groupe.

### **Sur un plan d'externalisation logistique, privilégiez-vous des contrats courte durée avec le prestataire ou instaurer un partenariat sur le long terme ?**

Dans un environnement aussi instable que celui de l'Algérie, on opte pour des conventions contractuelle ne dépassants pas la durée d'une année.

### **Quelles sont pour vous les causes de ré-internalisation de la prestation logistique ?**

On y pense même pas, si y'a problème on change de prestataire même si y'a pas vraiment le choix en Algérie, mais ça ne se fera jamais en interne.

## Table des matières

**Résumé**

**Dédicaces**

**Remerciements**

**Liste des abréviations**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Sommaire**

<b>Introduction générale</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 01 : L'externalisation logistique</b>	<b>05</b>
<b>Section 01 : Généralités sur l'externalisation logistique</b>	<b>05</b>
1.1 Notions sur la logistique	05
1.1.1 Définition de la logistique	05
1.1.2 Le paradigme de la Supply Chain et de la logistique	06
1.1.3 Typologies de la logistique	07
1.2 Notions sur l'externalisation	08
1.2.1 Définition de l'externalisation	08
1.2.2 L'externalisation et les phénomènes connexes	09
1.2.2.1 Distinction entre externalisation et sous-traitance	09
1.2.2.2 La distinction entre l'externalisation et le downsizing	10
1.2.2.3 La distinction entre l'externalisation et le reengineering	10
1.2.2.4 La distinction entre l'externalisation et la cession	11
1.2.3 Les fonctions concernées par l'externalisation :	11
1.2.3.1 Les fonctions annexes	11
1.2.3.2 Les fonctions dites de support	11
1.2.3.3 Les fonctions essentielles	11
1.3 L'externalisation logistique	13
1.3.1 Les activités logistiques les plus concernées par l'externalisation	13

1.3.2 Le phénomène de l’offshoring	15
<b>Section 2 : Les différents acteurs intervenants</b>	<b>16</b>
2.1 Les prestataires logistiques	16
2.1.1 First party Logistics	17
2.1.2 Second party Logistics	18
2.1.3 Third Party Logistics	18
2.1.4 Fourth Party Logistics	19
2.2 Les Clients	20
2.3 L’état	22
<b>Section 3 : Le partenariat logistique</b>	<b>23</b>
3.1 Réorganisation logistique des entreprises	24
3.2 Des Prestations logistiques plus poussés	25
3.3 Le partenariat logistique	26
3.4 Niveaux de partenariat logistique	27
<b>Chapitre 2 : Les enjeux de l’externalisation logistique</b>	<b>31</b>
<b>Section 1 : Risques et avantages de l’externalisation logistique</b>	<b>31</b>
1.1 Avantage	31
1.1.1 Rationalisation et centralisation	32
1.1.2 Réduction des coûts et des délais	34
1.2 Risque	37
<b>Section 2 : Réussite d’un plan d’externalisation</b>	<b>38</b>
2.1 La théorie des coûts de transaction	39
2.1.1 La spécificité des actifs	40
2.1.2 La fréquence des transactions	40
2.1.3 L’incertitude	41

2.2 Les 10 conseils à suivre pour externaliser	42
2.3 Le processus d'Outsourcing suivi par le groupe Nestlé	44
<b>Section 3 : Les prochains enjeux de l'externalisation logistique</b>	<b>46</b>
3.1 Prestations plus intégrées	46
3.2 Evolution des NTIC	47
3.3 Développement des entreprises virtuelles	47
3.4 Développement de la vente à domicile ou sur les lieux de travail (VAD, e-commerce) au détriment des grandes surfaces	48
3.5 La polarisation des espaces logistiques	48
3.6 La logistique verte	49
<b>Chapitre 3 : ARAMEX Algérie</b>	<b>54</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'entreprise d'intérêt</b>	<b>54</b>
1.1 A propos d'Aramex	54
1.1.1 Les missions d'aramex	55
1.1.2 Historique d'Aramex	56
1.1.3 La culture d'aramex	59
1.2 Aramex Algérie	60
1.2.1 Les services d'aramex Algérie	60
1.2.1.1 L'entreposage	61
1.2.1.2 Courrier et gestion des documents (Infofort)	62
1.2.1.3 Service oil & gas	63
<b>Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche</b>	<b>65</b>
2.1 Méthodologie de l'étude	65
2.2 Définition de la méthode de recherche qualitative	65
2.3 Outils de recherche	66
<b>Section 3 : Synthèse et analyse de l'existant</b>	<b>68</b>
3.1 Analyse des clients chez aramex Algérie	69

3.1.1 Le type de client chez aramex Algérie	69
3.1.2 La relation aramex Algérie-clients	73
3.2 Les causes de recours à l'externalisation logistique	76
3.2.1 L'efficacité coût-délai	76
3.2.2 Le savoir-faire	77
3.2.3 Se concentrer sur son cœur de métier	77
3.3 Les causes d'internalisation logistique	78
3.3.1 Facteur technique	78
3.3.2 Facteur de sécurité	78
3.3.3 Facteur de moyens	79
3.4 Synthèse de l'étude	79
3.5 Recommandations	79

<b>Conclusion générale</b>	<b>82</b>
----------------------------	-----------

<b>Bibliographie</b>	
----------------------	--

<b>Annexes</b>	
----------------	--