

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Option : Distribution & Management de la chaîne Logistique

Thème :

**L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque
Coût - Qualité - Délai**

ETUDE DE CAS : ABC Pepsi

Elaboré par :

BOUGUELIA Houda Hasna

SELLAM Yanis Amazigh

Encadré par :

Mme HADDAD Fatma Zohra

Maître de conférences « A »

à EHEC Alger

**5^{ème} promotion
Juin 2018**

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Option : Distribution & Management de la chaîne Logistique

Thème :

**L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque
Coût - Qualité - Délai**

ETUDE DE CAS : ABC Pepsi

Elaboré par :

BOUGUELIA Houda Hasna

SELLAM Yanis Amazigh

Encadré par :

Mme HADDAD Fatma Zohra

Maître de conférences « A »

à EHEC Alger

5^{ème} promotion

Juin 2018

Dédicaces

J'ai tout le plaisir de dédier ce modeste travail à :

Mes chers parents pour leurs sacrifices, leur amour, leur prière et leur soutien. Que Dieu vous protège et vous procure bonne santé et longue vie ;

A ceux que j'aime le plus : mes sœurs Madjda et Latifa, mon frère Mohamed.

A toute ma famille.

A mes chères amies, Hiba, Bouchra et Israa pour leurs soutiens et pour les bons moments partagés ensemble.

Et à tous mes enseignants pour leur partage d'informations, leur générosité et soutien

Et à tous ceux qui m'ont encouragé tout au long de l'élaboration de ce travail.

Houda

Je dédie ce modeste travail à :

A mes parents, aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler. Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.

*A mes grands-parents et toute ma famille
Sans oublier mes amis «Bachir», « Mehdi », «Raouf » et «Nadir ».*

A mes enseignants de l'EHEC

Aux personnes qui m'ont toujours aidées et encouragées, qui étaient toujours à mes côtés, et qui m'ont accompagnées durant mon chemin d'études supérieures.

Yanis

Remerciements

Nous tenons à remercier en tout premier lieu DIEU Tout Puissant de nous avoir accordé la santé, la volonté et le courage d'élaborer ce modeste travail.

Au terme de ce travail, Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude et nos sincères remerciements à notre encadreur Mme HADDAD F.Z, qui nous a aidé à concrétiser ce présent mémoire à travers son suivi, ses orientations et ses précieux conseils.

Ainsi qu'à notre encadreur au niveau d'ABC Pepsi Mr OUKIL Sofiane Directeur logistique, pour son suivi et son accompagnement.

On tient aussi à témoigner notre profonde gratitude au personnel de la Direction Logistique et de la Direction Commerciale particulièrement à M. Ali Chef de service emballages

M. HASSAN, Chef de service produits finis ainsi qu'à toute

Personne dans l'entreprise ayant contribué au bon déroulement de notre stage.

Tous les professeurs d'EHEC que nous avons eu pendant notre cursus universitaire et à qui nous adressons nos sincères remerciements et notre reconnaissance à l'égard de leur savoir.

Enfin, on tient à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Résumé

L'externalisation logistique est un phénomène de plus en plus courant de nos jours. Il s'agit pour une entreprise industrielle ou commerciale de déléguer tout ou partie de ses activités logistiques à un Prestataire de Services Logistiques.

Le transport est un maillon important et transversal de la chaîne logistique globale, présent de l'amont jusqu'à l'aval. Vu son importance et sa complexité, le transport est l'une des activités les plus externalisées par les entreprises industrielles afin de se concentrer sur leur cœur de métier.

L'objectif de notre mémoire, est de comprendre l'impact de l'externalisation du transport aval sur les trois paramètres essentiels de la performance logistique, il s'agit du triptyque coût- qualité- délai. Afin d'atteindre cet objectif, nous avons effectué un stage au sein de l'entreprise SPA ABC Pepsi.

Mots clés : externalisation logistique, prestataire de service logistique, transport, coût-qualité-délai, performance.

Abstract

Nowadays, the logistic outsourcing is a fast growing phenomenon: the industrial or commercial company will delegate whole or part of its logistic activities to a Third Part Logistic.

Transportation is an important and transversal link in the supply chain, present from upstream to downstream. Given its importance and complexity, transportation is one of the most outsourced activities by industrial companies to focus on their core business.

The objective of our thesis is to understand the impact of the outsourcing of downstream transport on the three essential parameters of the logistic performance; it is the triptych cost-quality-time. In order to achieve this goal, we did an internship at SPA ABC Pepsi.

Key words: outsourcing, logistics, third party logistics, transport, cost-quality-time, performance.

لوجستية خارجية هي ظاهرة شائعة بشكل متزايد في الوقت
قيام شركة صناعية أو تجارية بتفويض كل أو جزء من أنشطتها اللوجستية إلى مقدم خدمات لوجستية.

يعتبر مهم في سلسلة التوريد ن المنبع إلى المصب. نظرًا لأهميته
وتعقيده، يعد النقل أحد خارجية الشركات الصناعية للتركيز
على أعمالها الأساسية.

هو أن نفهم تأثير الاستعانة بمصادر خارجية ل الأساسية
لفعالية الخدمات اللوجستية، من أجل تحقيق هذا الهدف ،
قمنا بتدريب داخلي في الشركة ذات اسهم اطلس بوتلينغ كوربوريشن بيبسي .

الكلمات المفتاحية الاستعانة بمصادر خارجية لوجيستيك, مقدم خدمات لوجستية., . -
- الفعالية

Liste des figures

N°	Intitulé	Page
1-1	Supply chain	11
I-2	État de l'externalisation des fonctions logistiques	15
I-3	Types de prestataires logistiques	18
I-4	Les phases d'une démarche d'externalisation logistique	27
II-1	Exemple de processus de gestion du transport	41
II-2	Trajets continus	42
II-3	Tournée de livraison	43
II-4	Triangle de la performance	53
II-5	Le triptyque logistique	57
III-1	Organisation de la direction logistique	70
III-2	Nombre de rotations réalisé en 2017	76
III-3	Coûts des prestations de transport pour le premier trimestre 2018	77
III-4	Répartition des charges variables des SR	81
III-5	Répartition des charges fixes des SR	82
III-6	La répartition des interrogés selon les directions	86
III-7	La répartition des interrogés selon l'ancienneté	87
III-8	Les raisons du recours à l'externalisation du transport	88
III-9	Les critères de choix d'un prestataire	89
III-10	L'apport de l'externalisation du transport aval	91
III-11	le niveau de satisfaction par rapport à la qualité des prestations de transport	92

III-12	La satisfaction du personnel à l'égard des prestations de transport pendant la haute saison	94
III-13	Le taux de litiges en matière de transport externalisé	94
III-14	Les types de litige avec les prestataires	95
III-15	Le respect des délais de livraison par les prestataires logistiques	96
III-16	Moyens de transmission des ordres de transports aux prestataires	97
III-17	L'information de l'entreprise par les prestataires	98
III-18	Suivi des prestataires	99
III-19	La relation avec les prestataires logistiques	100

Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
I-1	La distinction entre externalisation et sous-traitance	14
I-2	Les inconvénients de l'externalisation	20
I-3	Les critères objectifs et subjectifs de sélection des prestataires	31
II-1	Services offerts par un prestataire du transport	49
II-2	KPI relatifs au transport externalisé en termes de « QCD »	60
III-1	La gamme des produits de l'entreprise	66
III-2	Nombre de rotations réalisé en 2017	75
III-3	Coûts des prestations de transport pour le premier trimestre 2018	76
III-4	Les charges variables annuelles des SR de l'année 2017	80
III-5	Les charges fixes annuelles des SR de l'année 2017	81
III-6	Terme Kilométrique et Terme Journalier des SR	83
III-7	Calcul des coûts de revient des rotations et de la marge bénéficiaire selon la destination	84
III-8	La répartition des interrogés selon les directions	86
III-9	La répartition des interrogés selon l'ancienneté	86
III-10	Les raisons du recours à l'externalisation du transport	87
III-11	Les critères de choix d'un prestataire	89
III-12	Le niveau de satisfaction par rapport à la qualité des prestations de transport	92
III-13	La satisfaction du personnel à l'égard des prestations de transport pendant la haute saison	93
III-14	Le taux de litiges en matière de transport externalisé	94
III-15	Les types de litige avec les prestataires	95
III-16	Le respect des délais de livraison par les prestataires logistiques	96

III-17	Moyens de transmission des ordres de transports aux prestataires	97
III-18	L'information de l'entreprise par les prestataires	98
III-19	Suivi des prestataires	98
III-20	La relation avec les prestataires logistiques	100

Liste des abréviations

ABREVIATION	SIGNIFICATION
ABC	Atlas Bottling Corporation
AFNOR	Association française de normalisation
AMDL	Agence marocaine du développement de la logistique
ASLOG	Association française de la supply Chain et la logistique
CAN	Cannette
DD	Distribution directe
DI	Distribution indirecte
ECR	Efficient consumer response
KPI	Key performance indicateur
LLM	Lead logistics managers
LLP	Logistics providers
NTIC	Nouvelles technologies de l'Information et de la communication
PET	Polythene terephthalate
PF	Produits finis
PPM	Pièces défectueuses par million
QCD	Qualité- Coûts- Délai

RB	Bouteille récupérable
SAV	Service après-vente
SC	Supply chaine
SCM	Supply Chain Management
SPA	Société par action
SR	Semi-remorque
SR	Seuil de rentabilité
TCT	La théorie des coûts de transaction
TJ	Terme journalier
TK	Terme kilométrique
TMS	Transport management system
TQM	Total Quality Management
1PL	First party logistics
2 PL	Second party logistics
3PL	Third party logistics
4 PL	Forth party logistics
5 PL	Fifth-party Logistics

Sommaire

Introduction générale	2
Chapitre I : L'externalisation logistique	6
Section 01 : Généralités sur la logistique.....	6
Section 02 : Le phénomène de l'externalisation logistique	13
Section 03 : La démarche de l'externalisation logistique.....	23
Chapitre II : Le transport et son importance dans l'entreprise	35
Section 01 : Généralités sur le transport.....	35
Section 02 : La gestion du transport routier.....	46
Section 03 : La performance du transport externalisé en terme de triptyque QCD.....	52
Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi	63
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	63
Section 02 : L'externalisation du transport aval au sein d'ABC Pepsi.....	74
Section 03 : Présentation de l'étude quantitative et analyse des résultats.....	79
Conclusion générale.....	107



Introduction Générale

Introduction générale

Dans un environnement économique international en perpétuel changement, les entreprises font face à une concurrence par les prix et ou par les services exacerbées par des consommateurs de plus en plus exigeants et volatiles. Elles doivent alors adopter un système organisationnel flexible plus réactif.

A cet égard, l'externalisation des activités logistiques est perçue comme étant une bonne pratique de réduction des coûts, tout en permettant d'améliorer la flexibilité et la qualité de service des offres logistiques pour répondre aux nouveaux défis économiques, et constitue un moyen pour les entreprises d'accéder rapidement aux meilleures pratiques en terme de gestion des flux logistiques en se basant sur l'expertise de prestataires spécialisés.

La logistique représente une des activités les plus externalisées. En effet, les actifs nécessaires pour les activités logistiques représentent très souvent une charge très lourde et très difficile à rentabiliser pour les entreprises. Le fait pour une entreprise de poser ses propres camions suppose très souvent d'avoir à supporter le coût de trajets réalisés à vide ou avec une faible charge. La saisonnalité et les variations du niveau d'activité d'un entrepôt le rendent souvent très coûteux pour une entreprise.

Le recours aux ressources apportées par un prestataire permet à l'entreprise d'alléger ses coûts logistiques tout en accédant à une compétence qui n'existe pas nécessairement en interne. Le prestataire est, en effet, en mesure de mutualiser l'utilisation de ses actifs, c'est-à-dire d'amortir les coûts fixes de ses actifs en partageant ses camions entre plusieurs chargeurs, ou ses entrepôts entre plusieurs clients. La spécialisation du prestataire logistique représente un plus en termes de compétences en permettant à l'entreprise cliente d'accéder à des systèmes d'information souvent inaccessibles par ses moyens propres.

Le transport est un élément important et transversal de la chaîne logistique globale, présent de l'amont jusqu'à l'aval, il constitue une préoccupation majeure pour les responsables logistiques. Vu son importance et sa complexité le transport est l'une des activités les plus externalisées par les entreprises industrielles afin de se concentrer sur leur cœur de métier.

Introduction générale

Le présent travail de recherche porte sur « l'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque couts, qualité, délai ». Le choix de notre thème n'est pas le fruit du hasard vu son importance ainsi que sa concordance avec notre spécialité.

Afin de mener à bien notre étude de recherche, nous avons effectué notre stage pratique au sein de l'entreprise « Atlas Bottling Corporation Pepsi », une entreprise considérable classée parmi les leaders sur son marché, disposant d'une chaîne logistique très diversifiée en amont comme en aval.

La filière des boissons rafraichissantes est l'une des filières les plus dynamiques de l'industrie agroalimentaire en Algérie, en raison de l'augmentation de la consommation accompagnée par la diversité de l'offre et une intensification de la concurrence

La présente étude vise à répondre à la problématique générale suivante : **comment l'externalisation du transport aval influence t elle sur le triptyque Coût- Qualité- Délai ?**

A partir de cette problématique générale découlent trois sous questions qui s'énoncent ainsi :

1. Comment l'externalisation du transport aval influence t elle sur les coûts logistiques ?
2. Comment l'externalisation du transport aval influence t elle sur la qualité de service de l'entreprise ?
3. Comment l'externalisation du transport aval influence t elle sur les délais de livraison ?

Pour mieux cerner les préoccupations, nous avons jugé utile d'émettre les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : L'externalisation du transport aval influence positivement sur les coûts logistiques ;

Hypothèse 2 : L'externalisation du transport aval influence négativement sur la qualité de service de l'entreprise

Hypothèse 3 : L'externalisation du transport aval influence positivement sur les délais de livraison

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons adopté différentes méthodes de recherches : la méthode descriptive, la méthode analytique et la méthode comparative à

Introduction générale

travers également des outils de recherche et de collecte d'information à savoir : la recherche documentaire, l'analyse de données en faisant appel à un questionnaire.

A partir de la question principale, les sous questions, les hypothèses, la méthodologie de travail, notre plan a été structuré de la manière suivante :

Le premier chapitre donne un aperçu général sur l'externalisation logistique dans un premier lieu nous revenons sur des définitions et des notions de base de la logistique et la chaîne logistique. Ensuite nous aborderons le concept d'externalisation logistique et la démarche à suivre afin d'externaliser une activité logistique.

Le deuxième chapitre porte sur le transport et son importance dans l'entreprise, il exposera des généralités sur le transport, sa gestion et ses stratégies notamment la stratégie d'externalisation et sa relation avec le triptyque de qualité logistique « cout- qualité- délai ».

Quant au dernier chapitre il fera objet de notre étude de cas où nous allons présenter l'organisme d'accueil, donner un aperçu général sur l'état de l'externalisation du transport aval au sein d'ABC Pepsi, et enfin présenter et analyser notre étude quantitative

Enfin, nous clôturerons notre travail par une conclusion générale pour infirmer ou confirmer nos hypothèses et présenter les réponses de notre problématique de recherche.



Chapitre I :
L'externalisation
logistique

Chapitre I : L'externalisation logistique

Introduction du chapitre

L'externalisation logistique, perçue comme étant une bonne pratique d'optimisation, se trouve au centre des enjeux logistiques. En effet, elle constitue un moyen pour les entreprises d'accéder rapidement aux meilleures pratiques en termes de gestion des flux logistiques en se basant sur l'expertise de prestataires spécialisés et de mutualiser les ressources logistiques (humaines et matérielles) pour ainsi réduire les coûts afférents.

Toutefois, L'externalisation des activités logistiques n'est pas un processus facile, elle requière une bonne préparation et une démarche structurée et réfléchie permettant d'évaluer sa faisabilité. Un projet d'externalisation mal préparé ou prématuré peut s'avérer périlleux pour l'entreprise et son prestataire logistique.

Dans ce chapitre, nous allons donner un aperçu général sur l'externalisation logistique, dans un premier lieu nous revenons sur des définitions et des notions de base de la logistique et la chaîne logistique. Ensuite nous aborderons le concept d'externalisation logistique. Enfin nous nous intéresserons à la démarche à suivre afin d'externaliser une activité logistique.

Section 01 : Généralités sur la logistique et la Supply Chain

Cette section est consacrée à présenter quelques notions de la logistique, un bref historique, son évolution, les types de la logistique et ses objectifs. Ainsi à quelques définitions de la supply chain, ses flux et ses enjeux.

1.1. La logistique

1.1.1. Origine et évolution

Le mot logistique provient du mot Grec « Logistikos » et du mot Latin « Logisticus » qui signifie : relatif au calcul. Le philosophe Grec Platon (428-348 Av .J.C) est la première personne qui a utilisé le mot Logistikos pour désigner la logistique comme le calcul pratique.

La logistique trouve véritablement sa source et sa dimension fondamentale dans le milieu militaire, où elle désigne « l'art pratique de déplacer les armées et de les ravitailler en établissant et organisant leurs lignes de ravitaillement »¹

¹ PRIMOR(Y) FENDER (M), Logistique : Production-Distribution-Soutien, 5ème Edition, Dunod, Paris, 2008, p63

Chapitre I : L'externalisation logistique

Le grand tournant de l'évolution de la logistique a lieu durant la seconde guerre mondiale après le succès qu'elle a eu durant cette dernière, elle a été transposée au monde de l'entreprise au début des années 50.

Cette phase préparatoire à l'émergence d'une logistique d'entreprise, fut marquée par le développement de la recherche opérationnelle et des premières techniques d'optimisation appliquées à la résolution de problèmes de transport et d'entreposage. En phase de démarrage (années 60-70), la logistique fut avant tout une recherche d'optimisations opérationnelles partielles et disjointes (gestion de parc, gestion de stocks, tournées de livraison, etc...). La quête de la fluidité, c'est à dire de la réduction des capacités nécessaires à la circulation des flux, est la caractéristique majeure de la logistique de cette époque.

Les années 80-90 furent une phase de croissance où l'on passa à une logistique ayant pour but de coordonner les différentes fonctions de l'entreprise. On commence à assister à un décloisonnement et les préoccupations du pilotage des flux l'emportent sur celles des opérations de circulation des marchandises. L'entreprise passe ainsi dans une démarche de recherche de l'efficacité et de la maîtrise de ses coûts.

Dans les années 90 et 2000, la logistique privilégie désormais sa dimension "transversalité", qui lui permet de mobiliser toutes les ressources internes (celles de l'entreprise), mais surtout externes (celles de ses partenaires), nécessaires à la mise en œuvre d'une chaîne logistique complexe, faite de multiples acteurs étroitement imbriqués et interdépendants les uns des autres. Les systèmes d'information et de communication logistiques prennent alors une ampleur considérable: en s'assurant de la maîtrise des interfaces entre acteurs, ils autorisent de multiples transactions qui conduisent à leur intégration au sein d'un même processus.

1.1.2. Définitions

Pour bien comprendre le terme logistique nous avons retenus quelques définitions qui nous paraissent les plus importantes.

L'ASLOG a donné la définition suivante : la logistique c'est « *l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits telle que : localisation des usines et entrepôts,*

Chapitre I : L'externalisation logistique

approvisionnement, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transport et tournées de livraison »²

Selon BAGLIN³, la logistique industrielle n'a véritablement fait son apparition comme discipline du management qu'en 1977 avec les travaux de James L. HESKETT, professeur à Harvard, qui lui donne sa première définition civile, tournée vers les entreprises : « *ensemble des activités qui maîtrisent les flux des produits, la coordination des ressources et des débouchés, en réalisant un niveau de service donné, au moindre coût* ». Elle a ensuite évolué pour inclure la circulation des informations et préciser l'origine et la destination des mouvements, devenant ainsi « *la gestion des flux de produits et d'informations depuis l'achat des matières et composants jusqu'à l'utilisation du produit fini par le client, visant à satisfaire la demande finale sous contraintes de délai, qualité et coût* ».

Et pour le (Council of Logistics Management), la logistique est défini comme «*la partie du processus de la supply chain qui planifie, met en œuvre et contrôle l'efficacité et le bon fonctionnement des flux et stockage de produits, et des informations qui leur sont liées depuis le point d'origine du produit jusqu'à son point de consommation, en vue d'une satisfaction complète et maîtrisée des besoins du client* ».⁴

De l'ensemble de ces définitions, nous pouvons dire que la logistique est la gestion efficace des flux physiques et d'informations d'une entreprise, de façon à satisfaire le client c'est-à-dire lui livrer le bon produit, au bon moment, à l'endroit voulu et au prix voulu.

1.1.3. Typologies de la logistique⁵

On peut distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes :

- **La logistique d'approvisionnement** : qui consiste d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production.

La logistique de production : qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composant nécessaires à la production et à planifier la production.

² TIXIER (D), MATHE (H) et COLIN (J), De la logistique d'entreprise vers un management plus compétitif, édition Dunod, Paris, 1998, p35

³ BAGLIN (G) et autres : Management Industriel et Logistique, 6ème édition, Economica, Paris, 2013, P.144.

⁴ MEDAN (P), GRATCAP (A), Management de la production concepts : méthodes et cas, édition Dunod, Paris, 2009, p260

⁵ PRIMOR(Y) FENDER (M), Op.cit, P.4

- **La logistique de distribution** : qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui en vente par correspondance par exemple, les produits dont il a besoin.
- **La logistique militaire** : qui vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaires à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.
- **La logistique de soutien** : qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de la maintenance.
- **Une activité dite de service après-vente** : assez proche de la logistique de soutien, on utilise assez souvent l'expression (management de services) pour distinguer le pilotage de cette activité, 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.
- **Logistique des retours** : consiste à reprendre des produits dont 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.

1.1.4. Les objectifs de la logistique dans l'entreprise

L'objectif traditionnel d'un système logistique est d'atteindre un niveau de service donné pour un coût minimum. Ceci dit, il ne doit pas masquer les autres objectifs opérationnels de la logistique. Ces derniers (ensemble, ils déterminent la performance logistique) sont :⁶

- **La réponse optimale au client** : il s'agit de la capacité de l'entreprise à répondre dans les meilleurs délais aux exigences des clients. L'Efficient Consumer Response L'ECR, c'est un ensemble de pratiques et de techniques, tant en marketing qu'en logistique, qui vise à optimiser les assortiments, les promotions et le niveau de service, par une meilleure coopération entre l'industrie et le commerce ;
- **La variabilité minimale** : Les retards des livraisons, les problèmes lors de la fabrication, erreurs de gestion des livraisons...peuvent conduire à une forte variabilité dans les processus logistiques, à l'origine de coûts élevés et de clients insatisfaits.
- **Le stock minimum** : il est nécessaire au niveau d'une entreprise de maîtriser les coûts logistiques à travers notamment une optimisation de la gestion des stocks.
- **La consolidation des transports** : ce poste représente un des coûts le plus fort. La massification des flux est recherchée.

⁶ MEDAN(P), GRATACAP (A): Op.cit, P.15

- **La qualité:** il faut appliquer à la logistique les principes du Total Quality Management (TQM). Les différentes techniques ou les méthodes statistiques peuvent permettre d'étudier et d'améliorer certains processus logistiques peu efficaces.
- **Analyses en termes de cycle de vie du produit :** Ces analyses supposent d'évaluer le coût de cycle de vie, appelé life cycle cost, qui englobe la totalité des coûts d'un produit ou d'un équipement de sa conception à son retrait en passant par sa fabrication et sa distribution.

1.2. La chaîne logistique

Apparu dans les années 1990, le concept de la Supply Chain (SC) se présente comme l'innovation majeure de cette fin de siècle, il se repose sur une vision globale et non plus partielle de l'entreprise, afin d'obtenir une optimisation globale de l'ensemble de la chaîne.

1.2.1. Définition de la supply chain

C'est un concept relativement récent – 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 nouveau⁷

La Supply Chain est défini assez souvent comme « *la suite des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients* »⁸

La chaîne logistique peut être considérée comme un réseau d'organisations (fournisseurs, usines, distributeurs, clients, prestataires logistiques ...) qui participent à la fabrication, la livraison et la vente d'un produit à un client, ces organisations échangent entre elles des produits, des informations et de l'argent.⁹

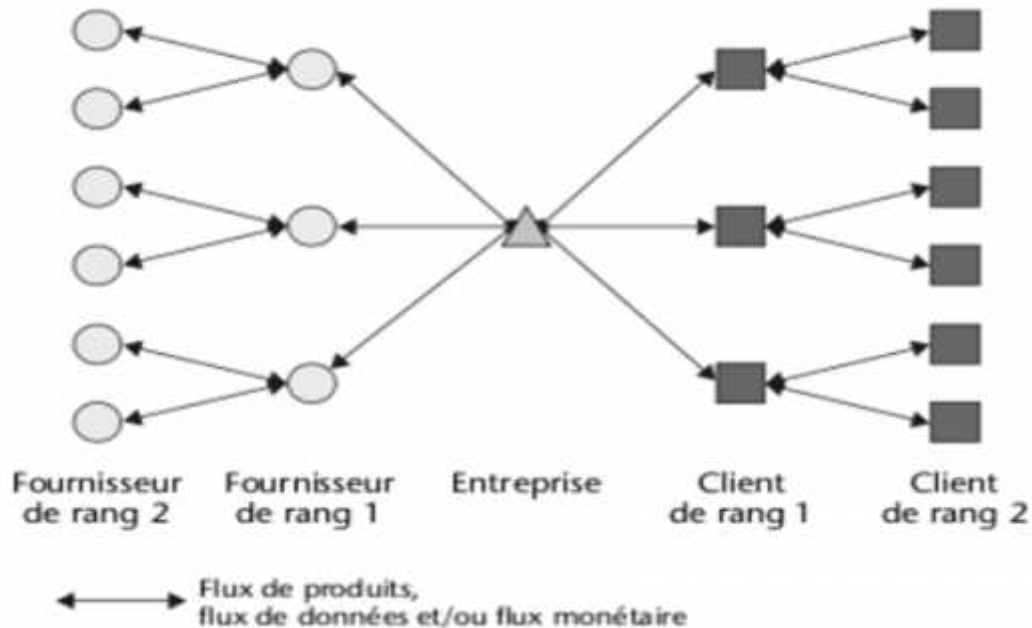
En réalité, les chaînes logistiques n'ont de chaîne que leur nom. Elles sont constituées d'un réseau complexe d'organisations dont **la figure 1** reste une illustration simplifiée.

⁷ PRIMOR(Y) FENDER (M), Op.cit, P.5

⁸ Ibid P.5.

⁹ LEMOIGNE (R), Supply Chain Management ed DUNOD, Paris, 2013, p4

Figure I-1 : Supply chain



Source : LEMOIGNE (R), Supply Chain Management p5

1.2.2. Les flux de la supply chain : ¹⁰

Une entreprise est le lieu de rencontre d'un certain nombre de flux de produits, d'information ou financiers :

- les premiers correspondent aux **flux physiques** : ils peuvent être déclinés en flux principaux (les matières premières, les composants, les produits semi-finis et les produits finis), en flux annexes (les emballages et les contenants réutilisables, palettes, bacs plastiques ..) ainsi qu'en flux de retour liés au recyclage ou au service après-vente ;
- les deuxièmes flux sont des **flux d'information** : ils peuvent être déclinés en flux principaux (prévisions et commandes fermes) et en flux annexes liés à la situation logistique des flux physiques, aux capacités et aux événements concernant les flux physiques ;
- les derniers flux correspondent aux **flux financiers** décomposables en flux principaux (acomptes et paiements par les « clients » des produits venant des « fournisseurs ») et en flux additionnels (pénalités en cas de retards de livraison ou de retards de paiement).

¹⁰ ROQUES (T), Optimisez votre chaîne logistique: prévoir la demande-Gérer les approvisionnements et les stocks, édition AFNOR, Paris, 2015, P.3

1.2.3. Les enjeux de la supply chain ¹¹

Les modèles traditionnels de stratégie se sont complexifiés avec le développement de la concurrence mondiale. D'une approche dichotomique de l'avantage concurrentiel : domination par les prix (et donc les coûts) ou différenciation, nous sommes entrés dans l'ère du prix et de la différenciation. Il faut maintenant être « bon partout », dans tous les domaines prix, qualité, délai, flexibilité, niveau de service.

➤ Les prix / les coûts

La pression permanente sur les prix oblige les producteurs à améliorer régulièrement leur productivité et à revoir leur organisation industrielle. Cette tendance les a amenés à agir sur tous les coûts qu'ils soient directs usine (main d'œuvre, machines), indirects usine ou frais généraux siège.

➤ La qualité des produits

La qualité n'est plus vraiment un objectif dans la mesure où elle se présente comme un pré-requis pour pouvoir être compétitif. L'unité de mesure utilisée reflète bien les progrès réalisés dans ce domaine : du pour-cent, le niveau de qualité est passé au « pour mille » puis plus récemment au PPM (pièces défectueuses par million). La question ne se pose plus sous la forme du niveau de qualité à atteindre mais plutôt du coût pour y parvenir.

➤ Le délai

Le délai se définit comme le temps s'écoulant entre la demande du client et la réception du produit commandé. Dans l'entreprise, industrielle ou non, pour l'utilisateur, il est plus souvent perçu comme le temps entre la constatation du besoin et le moment où il peut commencer à l'utiliser. Cet écart intègre des opérations réalisées par le fournisseur (préparation de la commande, expédition, etc.) mais également des tâches internes (constatation du besoin, contact avec le service Achats, passation de la commande, puis réception et contrôle.

➤ La flexibilité

La flexibilité, ou capacité à réagir à des variations de la demande, se présente sous deux aspects : volume ou mix-produits. Le premier indique la capacité de l'entreprise à s'adapter aux variations de la demande en quantité.

¹¹ BAGLIN (G) et autres : management industriel et logistique 3e édition, édition Economica, Paris 2001, PP 479-480

Section 2 : Phénomène d'externalisation logistique aujourd'hui

L'externalisation des activités logistiques est une nouvelle tendance qui ne cesse de prendre de l'ampleur, dans cette section définir l'externalisation logistique et son contexte, ses acteurs ainsi ses enjeux

2.1. Externalisation logistique :

2.1.1. Définition de l'externalisation

Nombreuses sont les définitions du terme externalisation. Le terme anglais outsourcing est le plus récent. Il aurait été utilisé pour la première fois à la fin des années 80 par la presse informatique américaine, afin de décrire une nouvelle tendance des grandes entreprises à transférer leurs services informatiques à des prestataires extérieurs. Il s'accommode d'ailleurs de traductions françaises différentes en fonction du contexte : externalisation, délocalisation, sous-traitance...

L'AFNOR donne la définition suivante de l'externalisation : « *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 base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée définis*¹² ».

Selon BARTHELEMY l'externalisation se définit comme : « *le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou un prestataire extérieur plutôt que la réaliser en interne*»¹³

2.1.2. Définition et contexte de l'externalisation logistique

Selon l'AFNOR l'externalisation logistique peut être définie comme « *le fait de confier tout ou partie d'une chaîne logistique, assurée préalablement à l'interne, avec un transfert éventuel de ressources, sur une durée de long terme, à un prestataire extérieur, dans un objectif de performance*¹⁴ ».

On y retrouve ainsi les notions de long terme et d'objectifs de performance, l'externalisation logistique se justifie d'autant plus aujourd'hui que le climat industriel est assez morose: baisse de la demande et de la productivité mondiale. Ainsi, pour les entreprises, l'incertitude

¹² MEDAN (P), GRATACAP (A), opcit, p49

¹³ BARTHELEMY (J), opcit, p11

¹⁴ CHEERAET (R), L'externalisation logistique, mémoire de master professionnel en logistique, université Paris 1 Panthéon Sorbonne, France, 2010, p10

Chapitre I : L'externalisation logistique

commerciale devient de plus en plus présente. La récession économique actuelle n'est pas la seule justification à cette incertitude commerciale, on pourrait également évoquer le changement du comportement du consommateur de façon générale, celui-ci étant devenu beaucoup plus expert, beaucoup plus exigeant et de fait beaucoup plus sensibles à l'innovation, créant un taux de rotation des produits chez les consommateurs finaux bien plus importants.

En conséquence, l'externalisation logistique a pour but de diminuer, pour les entreprises, les effets de cette incertitude commerciale. L'objectif serait donc « d'accroître la flexibilité de la firme face aux aléas du marché ». L'externalisation logistique, de même que l'externalisation de façon générale, permet à l'entreprise de transformer ses coûts fixes en coûts variables, permettant ainsi de concentrer ses propres ressources (financières et humaines notamment) sur sa production et son propre savoir-faire.

Dans le contexte de la mondialisation, avoir recours à l'externalisation logistique est également un moyen de se rapprocher physiquement de ses clients, situés généralement dans des zones géographiques bien plus diverses que ce que pouvait connaître une entreprise il y a encore de cela quelques décennies.

2.1.3. La différence entre Sous-traitance et externalisation

Tableau I-1 : La distinction entre externalisation et sous-traitance

	Externalisation	Sous-traitance
Définition	L'externalisation – solution par laquelle l'entreprise se décharge de certains processus ou fonctions réalisés en interne qui consiste à confier à un fournisseur extérieur l'exécution de processus ou fonctions, la fabrication de biens ou la prestation de services	La sous-traitance est l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli une partie des actes de production ou des services dont elle conservera la responsabilité économique finale
Différence	L'externalisation implique une obligation de résultat. Le prestataire apporte des ressources et assure également le management de l'activité externalisée	La sous-traitance implique une obligation de moyens. Le prestataire apporte des ressources alors que le client conserve le management de l'activité sous—traitée

Source : Jérôme Barthélemy « stratégies d'externalisation », DUNOD, 3^e édition page : 12.

Chapitre I : L'externalisation logistique

2.1.4. Les fonctions logistiques à externaliser

La chaîne logistique globale a été découpée en trois grandes catégories comprenant chacune les fonctions logistiques susceptibles d'être externalisées. Ces fonctions sont :

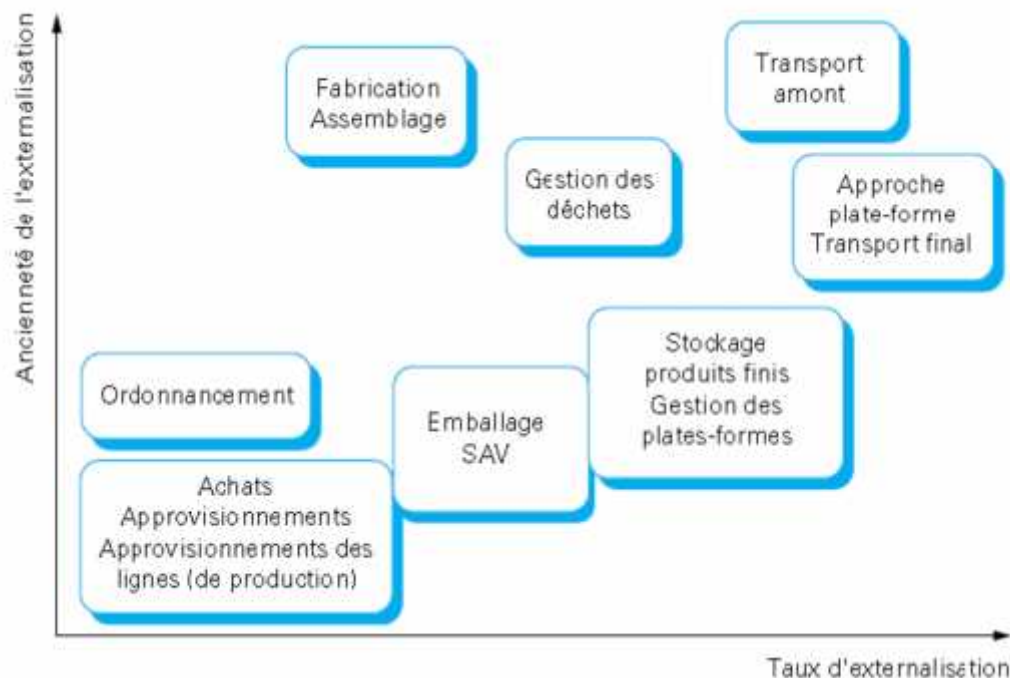
- Logistique Amont : achats, approvisionnements, transport, stockage/manutention.
- Logistique de production : ordonnancement, approvisionnement, fabrication, assemblage, gestion des déchets.
- Logistique aval : emballage/conditionnement, stockage/manutention, préparation des commandes, approche plateformes, gestion plateforme, transport final, SAV

Selon les réponses obtenues, nous avons distingué quatre degré d'externalisation :

- Fonctions propriétaires : non externalisées ou de façon négligeable.
- Fonctions semi-propriétaires: peu externalisées.
- Fonctions semi-publiques : partiellement externalisées.
- Fonctions publiques : totalement externalisées.

Le croisement du degré actuel d'externalisation des différentes fonctions avec l'ancienneté de cette externalisation permet d'obtenir la matrice suivante :

Figure I- 2: État de l'externalisation des fonctions logistiques



Source : Ellram (L), Maltz,(A) : « L'analyse du coût total de possession : un outil stratégique dans la décision d'externalisation », *Logistique & Management*, vol. 4, n° 1, 1996, p4

Alors l'analyse montre que :

- Les fonctions fortement et anciennement externalisées sont les différentes formes de transports.
- Les fonctions d'entreposage et de stockage se retrouvent à des stades d'externalisation différents. Le stockage de produits finis (PF) a été tout d'abord externalisé, suivi par la gestion des plates-formes de distribution et le stockage amont. Par contre, la préparation des commandes qui peut être considérée comme un levier de contrôle du taux de service client a subi un retard dans l'externalisation. On observe le même phénomène pour la fonction emballage - conditionnement qui apparaît de plus en plus comme un moyen privilégié de différenciation des produits. Le SAV quant à lui, est une source de valeur ajoutée dans certains secteurs d'activités.
- Les fonctions de production (fabrication et assemblage) sont peu externalisées mais depuis assez longtemps, notamment en ce qui concerne les secteurs de l'aéronautique et de l'électronique)
- Les fonctions les moins externalisées et depuis le moins longtemps sont les fonctions de contrôle : achats, approvisionnement et ordonnancement.

2.2. Les acteurs de l'externalisation :

Il y'a deux types d'acteurs concernés par l'externalisation logistique :

- Les clients : les industriels
- Les prestataires de services logistiques

Cette partie va permettre de présenter l'ensemble de ces acteurs, des industriels aux prestataires de services logistiques, en détaillant les différents types de prestations présentes sur le marché à l'heure actuelle.

2.2.1. Les clients

Les industriels sont les partenaires clés de l'externalisation logistique, puisque ce sont eux qui en sont à l'origine, c'est à dire que c'est eux qui en émettent dans un premier temps la demande. Comme cela a été précisé précédemment dans le contexte de l'apparition du phénomène et du besoin d'externaliser sa logistique, les entreprises ont commencé à externaliser cette fonction afin d'augmenter leur flexibilité vis-à-vis de l'activité mondiale, qui fluctue énormément. Ainsi la flexibilité n'est plus endurée par l'entreprise externalisatrice mais par le prestataire de service, pour qui cette flexibilité est moindre puisqu'il a l'avantage de ne pas avoir un seul industriel comme client, du moins dans la majorité des cas.

2.2.2. Les prestataires de services

Dans la chaîne logistique, les flux de marchandises sont provoqués par les échanges entre deux principales parties : le fabricant / industriel / fournisseur d'une part et le distributeur / client d'autre part. Entre ces deux acteurs, se trouvent de nombreux intermédiaires, qui suivant la nature de la prestation offerte, On peut avoir affaire à des 1PL, des 2PL, des 3PL, des 4PL ou des 5PL :

➤ **Les « 1PL » ou « First Party Logistics »** ¹⁵

Les « 1PL » offrent à leurs clients une simple sous-traitance de leurs services de transport à un niveau national. Le prestataire logistique peut occuper le rôle de chargeur, d'industriel ou de distributeur des marchandises. Cette catégorie d'externalisation convient particulièrement aux entreprises dont l'activité principale ne repose pas sur le transport.

➤ **Les « 2PL » ou « Second Party Logistics »** ¹⁶

Les « 2PL » sont des prestataires logistiques offrant des solutions d'externalisation du transport et de l'entreposage.

➤ **Les « 3PL » ou « Third Party Logistics »** ¹⁷

Ce type de prestataire est un spécialiste de la chaîne logistique à qui un client ira confier la réalisation d'une partie plus ou moins grosse de ses activités logistiques ainsi que des services connexes. Celui-ci ne se contente pas uniquement de réaliser cette fonction, mais également de la planifier, d'en établir le lien avec les autres activités logistiques de l'entreprise afin d'en améliorer les performances.

Un 3PL est un exécutant, qui se spécialise dans les services d'exploitation, d'entreposage et de transport. Il peut également posséder des moyens de transports afin de réaliser une partie de ses opérations en propre. Il est alors à la fois une 3PL et une 2PL.

➤ **Les « 4PL » ou « Fourth Party Logistics »** ¹⁸

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 devenu un défi de taille pour certaines entreprises.

¹⁵ <https://www.logismarket.fr/blog/types-prestataires-logistiques/> consulté le 20/03/2018 à 8h32

¹⁶ Ibid

¹⁷ <http://billsergeconseil.com/lexternalisation-2/> consulté le 20/03/2018 à 9h14

¹⁸ ibid

Chapitre I : L'externalisation logistique

Le « 4PL » est donc un prestataire qui aura pour mission la coordination des différents acteurs intervenants tout au long de la chaîne logistique d'une entreprise. Aussi connu sous le terme « intégrateur », l'apparition de cet acteur a été largement favorisée par l'essor des NTIC ainsi que d'internet.

➤ Les « 5PL » ou « Fifth-party Logistics »¹⁹

Très développé aux USA, nous pourrions définir le 5PL comme étant fournisseur externe qui coordonne l'ensemble des activités des entreprises sous-traitantes. Il se distingue du 4PL par des prestations d'ingénierie : il propose des systèmes automatisés rendant la Supply Chain toujours plus compétitive et performante.

Dans le même ordre de pensée, deux autres appellations se retrouvent dans la presse professionnelle : celles de **LLP** et de **LLM** qui désignent lead logistics providers et lead logistics managers. Elles renvoient au cas selon lequel un seul partenaire, utilisant lui-même des sous-traitants, pilote sur un large territoire l'ensemble des flux logistiques de son donneur d'ordres. Au fil du temps, des PSL sont donc devenus de véritables concepteurs de systèmes d'offre bien au-delà des « frontières » traditionnelles de la logistique entendue comme la gestion coordonnée des flux physiques et d'information.²⁰

La figure ci-dessous résume les différents types de prestataires logistiques avec les services offerts par chacun d'eux.

Figure I-3 : Types de prestataires logistiques



Source : <https://www.logismarket.fr/blog/wp-content/uploads/2018/01/types-prestataires-logistiques-1024x611.jpg>

¹⁹ <https://www.logismarket.fr/blog/types-prestataires-logistiques/> consulté le 20/03/2018 à 8h32

²⁰ FULCONIS (F), PACHE (G), ROVEILLO (G) ; la prestation logistique, édition EMS, paris, 2012, p53

2.3. Enjeux de l'externalisation logistique :

2.3.1. Avantages de l'externalisation logistique²¹

Les avantages de l'externalisation sont nombreux pour les industriels, sinon très peu d'entreprises auraient recours à ce type de prestation, et des entreprises de type 3PL ou 4PL ne connaîtraient pas le succès qui est le leur depuis plusieurs années déjà maintenant.

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 cœur de métier, 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 nature de 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. L'entreprise bénéficie ainsi de ressources supplémentaires, à utiliser selon ses besoins, selon ses souhaits.

Reporter la flexibilité de la demande, surtout dans 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 de 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

²¹ MERABTI (A), SLIMANOU (A): L'impact de l'externalisation des facteurs logistiques sur la performance des entreprises industrielles, Mémoire de master en sciences commerciales, Université de Béjaïa, 2017, p51.

Chapitre I : L'externalisation logistique

permettre à l'industriel d'obtenir un prix plus avantageux, sous réserve que sa relation avec le prestataire soit suffisamment poussée et aboutie.

2.3.2. Risques liés à l'externalisation logistique

Le recours à l'externalisation logistique n'est pas que porteur de bonnes nouvelles, il comporte une liste de risques auxquelles les entreprises doivent prêter une attention particulière. MEDAN et GRATACAP utilisent le tableau suivant pour examiner les risques d'une stratégie d'externalisation logistique :²²

Tableau I-2 : Les inconvénients de l'externalisation

Perte de contrôle 23%	23%
Problème de qualité	15%
Problème de coût	18%
Difficultés dans la gestion des ressources humaines	19%
Perte de savoir-faire et de compétences	15%

Source: Ernst & Young, Baromètre outsourcing 2005

➤ La perte de contrôle

Il s'agit du risque le plus souvent cité. Le problème qui se pose ici est notamment celui de la confidentialité et de la sécurité des informations échangées. Ce problème de la confidentialité des données est particulièrement sensible dans une activité comme la logistique, qui par définition, a pour objet de gérer au mieux des flux matériels et immatériels.

➤ La qualité

La qualité est aussi un sujet d'inquiétude. La crainte provient du fait que le prestataire, connaissant par définition moins bien le produit que l'entreprise elle-même, ne lui accorde pas l'attention nécessaire. Qu'il s'agisse des conditions de stockage, de transport, d'emballage ou de manutention, les spécificités du produit doivent être parfaitement connues et comprises par le prestataire. Ce n'est évidemment pas toujours le cas.

²² Médan(P), Gratacap(A), LOGISTIQUE ET SUPPLY CHAIN MANAGEMENT : INTÉGRATION, COLLABORATION ET RISQUES DANS LA CHAÎNE LOGISTIQUE GLOBALE, DUNOD, Paris 2008, p74

➤ Les coûts

Les répondants sont 18 % à penser que les coûts peuvent être un sujet d'insatisfaction, deux situations sont susceptibles de provoquer une certaine crainte:

- Lorsque le prix de départ demandé par tous les prestataires sollicités à l'occasion d'un appel d'offres est plus élevé que le coût de réalisation en interne: dans ce cas, il faut avoir la certitude que l'externalisation permettra d'accroître soit la qualité de la prestation, soit de réduire les délais, soit de faciliter ultérieurement la pénétration d'un nouveau marché ... ;
- Lorsque le prix demandé lors des renégociations périodiques augmente fortement, l'entreprise peut se sentir prisonnière, enfermée dans une relation bilatérale de laquelle il est difficile et coûteux de sortir rapidement.

➤ Les ressources humaines

Dans près de 20 % des réponses, les inconvénients liés à la gestion des ressources humaines peuvent constituer une difficulté, principalement pour deux raisons. Tout d'abord, externaliser ne signifie pas rompre toutes relations avec la fonction qui est transférée. Au contraire, il faudra certainement prévoir des réunions régulières avec le prestataire afin de coordonner les efforts, les décisions et les stratégies. Les chefs d'entreprises indiquent que l'externalisation, surtout dans les débuts, exige un surcroît massif de travail. Parfois, une équipe de quelques cadres est transférée temporairement chez le prestataire pour s'assurer que tout se passe comme prévu. Ensuite, il existe en France un risque juridique propre à la gestion du personnel. En effet, dans le cas d'une externalisation des activités, la loi autorise le transfert de personnel de l'entreprise vers le prestataire.

➤ Perte de savoir-faire

Le risque de perte de contrôle, évoqué en premier, peut aussi s'entendre au sens de perte de savoir-faire et d'expertise. L'externalisation d'une fonction ou d'une activité tout entière peut conduire l'entreprise à ne plus disposer en interne d'un certain nombre de compétences spécifiques, associées à du matériel et/ou des équipements spécifiques. Même si ce transfert de connaissances et d'informations est volontaire au départ, il peut rendre l'entreprise plus vulnérable car elle s'est démunie d'une partie des ressources et du capital susceptibles de lui permettre de répondre à une modification de son environnement.

➤ **Les risques de dépendance et de réduction du pouvoir de négociation**

Dans le secteur de la logistique, comme dans d'autres secteurs, moins les prestataires sont nombreux et plus le pouvoir de négociation de l'entreprise s'affaiblit. Par ailleurs, la dépendance et la capacité à réintégrer l'activité en interne seront d'autant plus grandes que le degré de spécificité des actifs est élevé et que les transferts de compétences furent importants.

➤ **Les risques de défaillance du prestataire logistique**

Plus rares mais tout à fait réels ces risques conduisent ainsi les entreprises à se tourner de façon croissante vers des prestataires de grande taille, étant par là assurées d'une certaine pérennité

Section 03: La démarche de l'externalisation logistique

Dans cette section nous allons aborder dans un premier temps la théorie des coûts de transaction qui évoque la question d'externalisation, ensuite nous allons détailler les phases d'un projet d'externalisation logistique.

3.1. La théorie des coûts de transaction ²³

À la suite des travaux de Coase, Williamson tente de fournir une explication argumentée des frontières de l'entreprise. Il évoque donc la question de l'externalisation en général, et propose un modèle qu'il est parfaitement possible d'adapter à l'externalisation logistique.

En simplifiant à l'excès les conclusions du modèle, on dira qu'une entreprise choisira ou non d'externaliser la logistique en procédant à un arbitrage entre deux types de coûts: les coûts générés par la contractualisation (coûts de transaction) avec le ou les partenaires susceptibles de prendre en charge la fonction logistique et les coûts de coordination internes liés à la gestion de la fonction logistique par l'entreprise elle-même. Or ces coûts de transaction sont l'addition d'une succession de coûts:

- *coûts de négociation et de rédaction du contrat* : dans un processus d'externalisation logistique, il n'est pas rare que les négociations durent plusieurs mois, avant de finaliser l'accord
- *coûts d'inadaptation* : liés à un changement dans les conditions initiales provoquant l'inadaptation du contrat de départ à la nouvelle situation;
- *les coûts de marchandage* : liés à la renégociation des termes du contrat pour l'adapter aux nouvelles situations ;
- *les coûts d'établissement et de fonctionnement* : des structures de gouvernance chargées de régler les conflits;
- *les coûts d'engagements* : si les parties les ont prévus dans le contrat en cas de rupture, il peut par exemple s'agir du versement d'indemnités.

Malgré les difficultés rencontrées pour effectuer des vérifications empiriques, la précision de l'analyse permet de mieux comprendre l'intérêt de la TCT et son succès. La TCT est

²³ Médan(P), Gratacap(A), op.cit, p67

pertinente car son champ d'action est vaste; ainsi, plusieurs paramètres vont venir influencer cet arbitrage: le degré de spécificité des actifs, la fréquence des transactions et l'opportunité possible des prestataires.

3.1.1. La spécificité des actifs dans le cadre de la logistique :

Selon Williamson il y a quatre types de spécificité d'actifs, que l'on peut rencontrer séparément ou non :

➤ La spécificité de site :

Ou spécificité géographique, par exemple lorsqu'un sous-traitant est localisé à côté de son donneur d'ordre pour réduire les coûts et les délais ou permettre un fonctionnement en flux tirés. Sous-traitants et donneur d'ordres sont ici enfermés dans une relation bilatérale de laquelle il est difficile et/ou coûteux de sortir;

➤ La spécificité de destination:

Il s'agit d'investissements destinés à la fabrication d'un produit déterminé, à la demande d'un acheteur particulier, par l'extension des capacités de production initiales (exemple: agrandissement d'une usine existante). Williamson parle d'actifs dédiés.

➤ La spécificité d'actifs physiques :

Si les équipements et les matériels ne peuvent être que très difficilement utilisés (ou à un coût très supérieur, voire prohibitif) dans un autre emploi que celui pour lequel ils sont initialement prévus, on dit que ces actifs sont spécifiques ou encore faiblement redéployables.

➤ La spécificité d'actifs humains :

La définition précédente reste la même, mais il s'agit cette fois d'investissements en capital humain.

Le degré de spécificité des actifs correspond au fait que les activités de distribution et/ou de stockage nécessitent parfois des matériels de manutention ou d'entreposage non standards (« spécifiques») car ils se destinent à des produits et/ou des marchés particuliers. Des investissements et/ou un savoir-faire ad/hoc s'imposent alors pour parvenir à mener convenablement l'activité. Lorsque les actifs sont très particuliers (par exemple palettes de chargement particulièrement volumineuses avec système de guidage sophistiqué, système de saisie de l'information et de transmission infrarouge, gestion des entrepôts sophistiquée ...) alors l'internalisation semble la solution la plus appropriée.

Cependant, dans le domaine logistique, une part majoritaire des actifs ne sont pas spécifiques. Les prestations de transport et de stockage (très fréquentes) utilisent des actifs souvent basiques, tels que les camions, les chariots élévateurs, les entrepôts, les systèmes de stockage à étage ..., etc. Tout ceci peut parfaitement être utilisé dans le cadre de très nombreux contrats et favorise donc l'externalisation. Il en va de même pour la partie hard des systèmes informatiques et de communication. En revanche, tous les programmes sur mesure permettant par exemple d'assurer les transferts de données entre le donneur d'ordres et le prestataire seront spécifiques à un binôme donné et difficilement redéployables.

3.1.2. L'opportunisme possible des prestataires

Le second paramètre clé de la TCT est l'opportunisme des prestataires. Pour le donneur d'ordres, les questions qui se posent sont les suivantes: le prestataire pourra-t-il faire preuve d'opportunisme une fois le contrat signé ? Puis-je me donner les moyens, aujourd'hui, de contrecarrer l'opportunisme éventuel de mon prestataire dans le futur?

Williamson distingue deux formes d'opportunisme:

➤ **la sélection adverse :**

Catégorie d'opportunisme précédant la signature du contrat (par exemple, un logisticien fournit des informations partielles ou fausses sur le nombre de colis/heure que son trieur automatique a la capacité de traiter aux heures de pointe);

➤ **le risque moral :**

Catégorie d'opportunisme s'exerçant dans la phase d'exécution du contrat. Ce comportement est rendu possible par l'incomplétude du contrat, et/ou s'il est coûteux pour l'une des parties de contrôler le comportement de l'autre partie.

Le contrat doit donc prévoir des clauses d'arbitrage et de renégociation en cas de litige. Il doit aussi prévoir des systèmes d'incitation et de punition : incitation à respecter le contrat, dédommagement financier en cas de non-respect. Mais avant tout, le contrat d'externalisation logistique se caractérise par le niveau de services que le prestataire s'engage à respecter. Pour avoir une valeur juridique, l'engagement sur un niveau de services (service Level agreement) doit faire partie intégrante du contrat d'externalisation et doit préciser le niveau de performance exigé par le chargeur, ainsi que l'ensemble des garanties offertes par le prestataire. Selon les cas, le niveau de services est composé d'un nombre plus ou moins élevé

d'indicateurs de qualité. Chargeur et prestataire s'accordent sur une valeur de référence, pour chaque indicateur. Il pourra être précisé que la non-réalisation de la valeur de référence (dès la première fois, ou plus généreusement à partir de la seconde fois) sera sanctionnée par un dédommagement forfaitaire ou proportionnel. Dans le cadre de prestations logistiques, trois indicateurs de base peuvent assez facilement mis en œuvre pour mesurer le niveau de service : le taux de service, le taux de qualité, et les retards de livraison. Prévu pour 8 heures du matin, le camion n'arrive qu'à 10 h 30. Sur les cent quarante-deux lignes de commande, douze sont livrées incomplètes. Et sur les cent trente lignes complètes, 2 % des produits se sont brisés pendant le transport.

3.1.3. Fréquences des transactions

Selon la théorie, plus les transactions sont fréquentes, plus l'entreprise devrait avoir intérêt à adopter une stratégie d'internalisation de ses activités logistiques. En effet, l'investissement dans des immobilisations logistiques, du matériel et/ou de l'expertise se justifie pleinement. Lorsque les transactions ont un caractère occasionnel, alors les mécanismes de marché (externalisation) sont plus efficaces.

L'externalisation de la fonction logistique ne peut pas s'expliquer seule à l'aide de la théorie des coûts de transaction. En effet, des limites intrinsèques à celle-ci conduisent à chercher ailleurs d'autres explications. Ainsi, parmi ces limites, nous retiendrons la question du contrat de long terme. Le contrat de longue durée n'est pas approfondi par TCT, or les stratégies d'externalisation logistique sont souvent basées sur ce type de contrat. En effet, lui seul permet de créer des conditions favorables à la réalisation des intérêts de l'entreprise et de son prestataire.

3.2. Les phases d'un projet d'externalisation logistique

Un projet d'externalisation passe par plusieurs phases comme le montre la figure I-4 :

Figure I-4 : Les phases d'une démarche d'externalisation logistique



Source : élaboré par nous-mêmes à partir du guide d'externalisation logistique AMDL octobre 2016

3.2.1. Phase de réflexion ²⁴

L'externalisation des activités logistiques est une décision stratégique pour l'entreprise et nécessite ainsi une phase de réflexion préalable à la prise de décision. Les déclencheurs du projet peuvent être multiples : nouvelle orientation stratégique, problèmes logistiques, exigences clients, contraintes financières, etc. Dans tous les cas, il s'agira de bien définir le cadre de l'opération : périmètre et enjeux.

Pour cela, il est indispensable de bien connaître son point de départ, l'organisation et le fonctionnement de sa logistique, la faisabilité technico-financière et de se fixer des objectifs en conséquence : amélioration du taux de service, diminution des coûts opérationnels, amélioration du besoin en fonds de roulement, etc.

Cette phase de réflexion pourrait durer de 1 à 2 mois et pourrait être décomposée en 3 étapes :

²⁴ Guide de l'Externalisation des activités logistiques, Agence marocaine de développement de la logistique AMDL, octobre 2016

❖ Diagnostic interne

La mise en œuvre d'une solution d'externalisation nécessite une bonne connaissance de son organisation logistique propre. En effet, les solutions qui permettront d'optimiser la chaîne logistique par l'externalisation ne seront pas les mêmes pour toutes les entreprises et peuvent dépendre de plusieurs facteurs, tels que : type d'activité, types de produits, positionnement géographique, etc.

Parmi les données à préciser pour caractériser la situation initiale :

- **Analyse des flux logistiques :**
 - Le schéma logistique de l'entreprise : typologie des clients, positionnement des entrepôts, typologie des fournisseurs, etc.
 - L'infrastructure interne et les équipements logistiques
 - Données quantitatives des flux physiques : volumétries, saisonnalité, prévisions d'évolution, etc.
- **Identification des systèmes d'informations utilisés ;**
- **Analyse de l'organisation logistique** (Processus, organigramme, ressources humaines, effectifs, etc.) ;
- **Evaluation des coûts logistiques directs et cachés et des indicateurs de performance**

A l'issue de ce diagnostic, l'entreprise sera en mesure d'avoir une vision claire de la performance actuelle de sa fonction logistique, de ses principales défaillances et des pistes d'améliorations possibles.

❖ Etude d'opportunité et de faisabilité

Après avoir identifié les problématiques logistiques internes, il s'agira dans cette étape de faire une étude d'opportunité et de faisabilité de l'externalisation des processus logistiques concernés et la comparer avec les autres scénarios d'évolution possibles. Cette étude revêt une grande importance, car elle permettra de :

- **Identifier les solutions disponibles sur le marché :**

Avant d'envisager l'externalisation, l'entreprise devrait faire une analyse des offres disponibles sur le marché afin, d'une part, d'identifier celles qui répondent à ses besoins et d'autre part d'avoir une idée sur la tarification pratiquée par les prestataires nécessaires pour

Chapitre I : L'externalisation logistique

la réalisation de l'étude d'opportunité financière. Pour ce faire, l'entreprise a la possibilité de demander des informations non engageantes aux prestataires logistiques. Ceci permet ainsi à l'entreprise de disposer d'un aperçu du marché et de déterminer si les prestataires seront capables de répondre au mieux à ses besoins.

- **Confirmer l'opportunité financière du projet :**

L'entreprise devrait analyser l'impact de l'externalisation sur la performance de sa chaîne logistique. Ainsi l'étude devrait permettre d'analyser les éléments suivants :

- Fiabilité : capacité du prestataire à améliorer le taux de service ;
- Réactivité : capacité du prestataire à réduire le délai de traitement des commandes ;
- Coût : capacité du prestataire à réduire
 - les coûts logistiques ;
 - Utilisation des actifs : capacité du prestataire à optimiser les actifs de l'entreprise.

- **Evaluer les contraintes opérationnelles :**

La durée et la complexité de mise en œuvre sont deux éléments à prendre en considération dans l'étude d'opportunité et de faisabilité.

- **Evaluer et maîtriser les risques du projet :** les principaux risques à prendre en considération sont :

- Risque social lié au transfert
- Risque de dégradation de la qualité des services offerts
- Risque de perte de savoir-faire en interne.

Chacun de ces risques identifiés devra faire l'objet d'une analyse afin d'en déterminer la criticité et définir les actions à mettre en œuvre pour le maîtriser.

- ❖ **Prise de décision**

A l'issue de l'étude de faisabilité, un certain nombre d'aspects entrant dans l'évaluation de la décision externalisation/internalisation sont relevés. Il est donc judicieux de faire appel à une analyse multicritère comparant entre plusieurs scénarios. Cette analyse devrait comporter des critères touchant plusieurs niveaux (stratégique, managérial, social, opérationnel, financier, temporel, etc.). Cette diversité de niveaux permet de mesurer l'impact des solutions choisies sur tous les aspects de l'entreprise et de ses ressources.

3.2.2. Phase de sélection du prestataire

❖ Techniques de sélection du prestataire²⁵

Suivant le nombre de prestataires sollicités, il est possible de distinguer trois techniques de sélection :

- **L'appel d'offre simple** : cette technique permet à la fois d'obtenir les prix les plus bas du marché et un bon niveau de qualité, toutefois, elle présente également des limites. Pour l'entreprise externalisatrice, la limite la plus évidente est le temps et donc le coût d'une telle procédure. Pour les prestataires également, répondre à un appel d'offre est coûteux. Pour trouver le meilleur prestataire suite un à un appel d'offre ce dernier doit être claire avec des informations précises, les délais accordés aux prestataires potentiels pour développer une proposition doivent être suffisantes et les prestataires doivent avoir accès aux décideurs de l'entreprise externalisatrice.
- **L'appel d'offres avec présélection** : cette technique consiste à effectuer une présélection d'un petit nombre de prestataires à qui sera soumis l'appel d'offres, elle présente pour l'entreprise externalisatrice plusieurs avantages par rapport à l'appel d'offres simple :
 - des coûts inférieurs car le nombre de propositions dépouillées est moindre
 - une moindre diffusion de l'information quant à l'opération d'externalisation en cours.
- **La sélection directe du prestataire** : cette technique consiste à solliciter directement un seul et unique prestataire. Le principal avantage à celui des deux types d'appels d'offres. En effet, elle permet d'économiser les coûts de développement de l'appel d'offres et le coût de dépouillement des propositions. Cependant, elle présente des inconvénients non négligeables.

Comme il n'y a pas de véritable mise en concurrence, rien ne garantit que le choix se portera sur le meilleur prestataire. Le succès de l'opération dépend alors de la qualité de l'information dont dispose l'entreprise externalisatrice sur son futur prestataire.

❖ Critères de sélection des prestataires :

Plusieurs entreprises sélectionnent leur prestataire logistique en se basant uniquement sur le rapport qualité/prix. Cette méthode, rapide et peu fiable, entraîne le plus souvent un mécontentement de la part des clients. Bien qu'il n'existe pas de méthode fixe permettant la sélection du prestataire logistique parfait, le client doit toutefois s'assurer de prendre en

²⁵ BARTHELEMY (J), opcit, pp 109/110

Chapitre I : L'externalisation logistique

compte un certain nombre de facteurs lors du processus de sélection. BARTHELEMY recommande l'utilisation simultanée des critères objectifs et subjectifs présentés sous forme d'un tableau non exhaustif.

Tableau I-3 : les critères objectifs et subjectifs de sélection de prestataires

Critères objectifs	Critères subjectifs
<ul style="list-style-type: none">-capacité à fournir la prestation demandée en respectant les délais-expérience en matière d'externalisation-Niveau de performance élevé-bonne réputation-satisfaction des clients actuels-solidité financière-bonnes compétences de management-approche de résolution des problèmes impliquant le client-volonté permanente d'amélioration-forte expérience en matière de reprise des équipements et du personnel- engagement à investir dans des ressources spécifiques au client	<ul style="list-style-type: none">-prestataire digne de confiance-attitude générale constructive-adéquation entre le client et son prestataire, notamment en matière de culture d'entreprise-flexibilité et capacité à évoluer-volonté de partager de l'expertise-vision claire du marché

Source : BARTHELEMY (J), Stratégies d'externalisation, édition DUNOD, 3^e édition pages : 114/115

❖ Rédaction du contrat ²⁶

Après la sélection du prestataire, l'étape suivante consiste à élaborer un contrat de prestation logistique. Ce document juridique a pour finalité de préciser les rôles et responsabilités de chacune des parties et de servir de base d'arbitrage en cas de litiges.

Les mesures et les standards de performance sont sans doute les deux éléments les plus importants à négocier attentivement avant qu'un contrat de partenariat soit conclu. Plusieurs

²⁶ Guide de l'Externalisation des activités logistiques, opcit p20

contrats ne couvrent pas ces aspects adéquatement, ce qui conduit à des conflits. Les mesures de performance évaluées devraient être fournies à l'entreprise par le prestataire au moins une fois par mois, par localisation et par clients.

3.2.3. Phase de Mise en œuvre ²⁷

La mise en œuvre avec le prestataire doit faire l'objet d'un planning précis définissant toutes les actions à réaliser avant démarrage. Il s'agit de mettre en œuvre très précisément les moyens prévus au contrat pour que la prestation se déroule dans les meilleures conditions possibles. Pour cela, différents aspects doivent être traités préalablement au démarrage

- Installations et matériels nécessaires en place
- Systèmes d'informations en place dans les deux entreprises
- Personnel formés aux produits, processus spécifique et systèmes d'informations
- Transferts éventuels de personnels à effectuer.

3.2.4. Phase de suivi et pilotage ²⁸

Il est raisonnable d'imaginer une période de transition et d'apprentissage marquée par des dysfonctionnements récurrents. Un plan de gestion des incidents devrait être élaboré en collaboration avec le prestataire et une bonne information des clients et des interlocuteurs commerciaux permettra de limiter fortement les effets négatifs. Une fois la prestation stabilisée, l'entreprise et le prestataire devront suivre mensuellement dans le cadre d'un comité de pilotage le déroulement et le niveau de qualité de la prestation.

²⁷ <https://www.cat-logistique.com/Dermarche%20externalisation.pdf> consulté le 22/03/2018 à 10h38

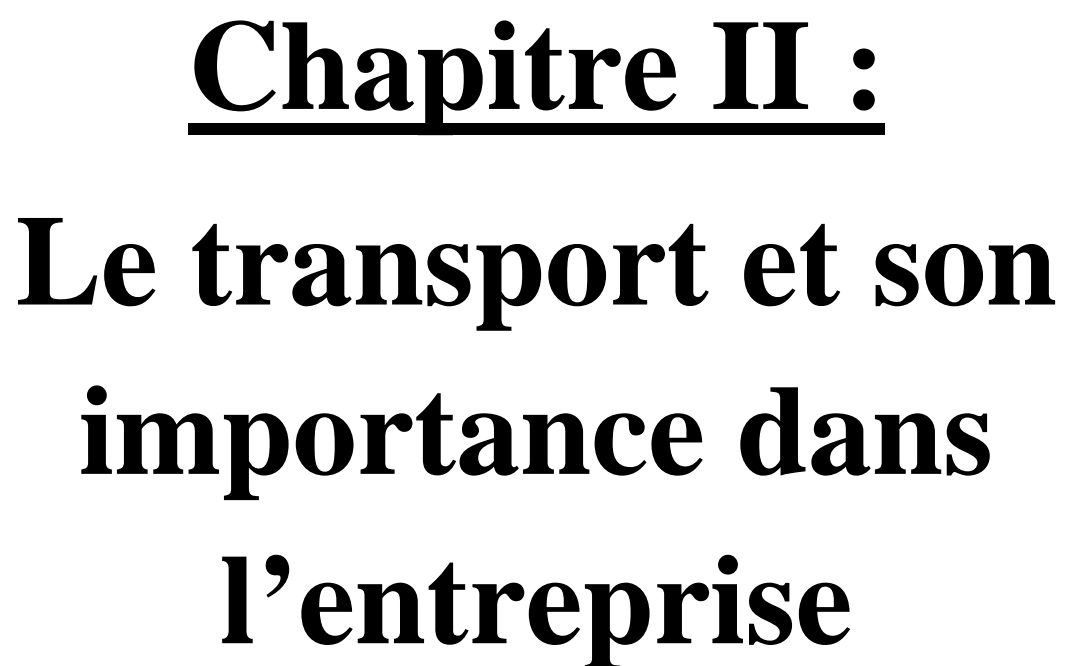
²⁸ Guide de l'Externalisation des activités logistiques, opcit p25

Conclusion du chapitre

La logistique est une tâche très importante dans les entreprise, elle permet la gestion et le contrôle des activités afin de réduire les coûts et augmenté le chiffre d'affaire

L'externalisation des activités est une stratégie qu'adapte les entreprise afin de se focaliser sur la production, ainsi sa lui permet de bénéficier de ses avantage, mais il existe aussi des risque tel que, la perte su savoir-faire ou encore la dépendance vis-à-vis du prestataire.

Avant toute décision d'externalisation, l'entreprise doit prendre consciences de ses besoins afin de choisir le prestataire qui lui convient. Bien étudier l'activité a externalisé car il existe des activités a externalisé plus que d'autre.



Chapitre II :
**Le transport et son
importance dans
l'entreprise**

Chapitre II : Le transport et son importance dans l'entreprise

Introduction du chapitre

Dans un contexte économique et géopolitique mondiale de plus en plus globalisée, caractérisée notamment par le rôle croissant des échanges et de la diffusion des informations, la pertinence du transport est devenue un facteur crucial de compétitivité, et donc une condition de succès pour les entreprises. Il représente, dans cet environnement concurrentiel très rude, la clé de l'économie par le rôle qu'il joue au niveau de l'intégration des marchés et par son incidence directe sur les coûts des transactions effectuées entre les différents agents économiques.

Ce chapitre se décomposera en trois sections : la première sera consacrée à introduire des généralités sur le transport et sa gestion, la deuxième s'articule autour de la stratégie d'externalisation du transport, quant à la troisième nous nous intéressons à la relation entre l'externalisation du transport et le triptyque de qualité logistique « cout- qualité- délai ».

Section 01 : Généralités sur le transport

Au cours de cette section on va présenter des notions de base sur le transport de marchandises, ainsi que la gestion de la fonction transport dans une entreprise.

1.1. Bref historique et définition du transport

1.1.1. Bref historique²⁹

Le transport a toujours accompagné le développement des civilisations. Depuis que l'humanité a inventé le commerce, le transport n'a cessé de croître et de devenir vital dans les échanges commerciaux. C'est le transport maritime, à l'origine, qui fût considéré comme le moyen le plus efficace en termes de rapidité, sécurité et efficacité. Le véritable essor des transports terrestres aura lieu dans la deuxième partie du XIXe siècle avec l'arrivée du train dont la fiabilité et la rapidité étaient incontestables. Rappelons que le « fer » a été le véritable moteur du développement industriel de cette époque en contribuant à la construction d'un réseau de routes dans le but de relier les gares entre elles : le réseau routier a alors rapidement eu le succès connu. Le dernier type de transport à être conquis est la voie aérienne dont le développement va différer suivant les pays. C'est par exemple aux États Unis qu'il va remplacer le train pour les trafics intérieurs.

²⁹ JAVEL (G), Organisation de la production, 4ème édition, DUNOD, Paris, 2010, p94

1.1.2. Définition

Le transport est considéré comme catégorie d'activités consistant à déplacer des objets matériels (biens et/ou personnes), grâce à la mise en œuvre des moyens spécifiques et déterminés. Certains de ces moyens sont mobiles : les véhicules ou engins moteurs (il s'agit des voitures, wagon, locomotives, navires, avions, etc.). Les autres moyens de transport sont immobiles : les infrastructures de circulations (routes, voies ferrées, canaux, etc.) ou de transbordement (gares, ports, aéroports, etc.)³⁰.

Le transport au niveau d'une nation est considéré comme « une activité économique qui qualifie un type donné de déplacement d'un objet dans l'espace se fondant sur des usages sociaux qui peuvent varier d'un type de déplacement à un autre et sont susceptibles d'évoluer »³¹.

La transport au sein d'une entreprise industrielle assure généralement le rôle d'intermédiaire facilitant la circulation des flux physiques d'un point dit point d'origine au point de destination, elle est considérée comme le principal trait d'union entre tous les éléments de la supply chain car elle intervient à différents niveaux de celle-ci :

- **En amont** : pour acheminer les matières premières, pièces de rechange, ou produits semi-finis transformables, vers un point de stockage ou vers le lieu de production.

-**En aval** : pour acheminer les produits finis soit vers un espace de stockage, nœuds de routages intermédiaires, ou encore vers le point de distribution finale, qu'on appelle le dernier kilomètre

1.2. La place du transport dans la chaîne logistique³²

De nos jours, les produits sont utilisés et consommés de plus en plus loin de leur lieu de fabrication. Le transport représente donc un trait d'union incontournable entre tous les éléments de la Supply Chain. Plus précisément, le transport est présent à tous les niveaux de la chaîne logistique, dès lors que celle-ci porte sur des produits physiques. D'une manière un peu caricaturale, il est possible de dire que chaque opération correspond à un transfert de marchandise d'un stock amont vers un stock aval.

³⁰ NETTER, (M) : « capacités de transport, coût de transport et organisation de l'espace », in revue économique, N°2, 1974, pp. 257-274.

³¹ BAUCHET, (P) : transport international dans l'économie mondiale, éditions Economica, paris, 1988, p.462.

³² ROQUES (T), op.cit ,p 46

Cet enchâssement des activités de transport au sein de la Supply Chain, impose d'associer le transport avec les autres activités logistiques telles que le stockage afin de réaliser une optimisation cohérente des coûts. Une Supply Chain agile privilégiera une rotation rapide des stocks mais imposera des envois le plus souvent non massifiés et donc des transports coûteux. Ce surcoût du transport n'aura de sens que s'il est compensé par une réduction des coûts de stockage et par une performance accrue de la chaîne logistique. Un réseau de transport souple, économique peut permettre de réduire les coûts et d'augmenter les niveaux de service à la clientèle sans perturber le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement. Le transport n'est pas un mal nécessaire, source de coûts et de litiges. Il peut, au contraire, représenter un levier de conquête de marchés s'il est mis au service de la stratégie Supply Chain de l'entreprise.

1.3. Les enjeux du transport de marchandises ³³

Les enjeux directs du transport de marchandises sur la chaîne logistique sont doubles :

Tout d'abord, assurer une qualité de service pertinente en termes de délais, de sécurité et de qualité des livraisons, de manière à livrer au destinataire une cargaison en bon état, en bon nombre et dans les délais ;

Optimiser les coûts de transport en utilisant la massification des envois et en minimisant le nombre de véhicules utilisés et le nombre de kilomètres parcourus.

1.4. Typologies de trafics ³⁴

Compte tenu des caractéristiques des différents matériels utilisés, des tailles de lots, des contraintes de délais, et de coûts, on constate que les différents modes se positionnent sur des marchés différents. Sur un marché donné, la concurrence se limite souvent à deux ou trois d'entre eux. De ce fait, on peut réaliser une typologie des trafics selon la place du transport dans la chaîne logistique :

- **Approvisionnement des usines en matières premières** : concerne des volumes et des tonnages réguliers ; ceux-ci s'effectuent le plus souvent entre un expéditeur et un destinataire. Ils nécessitent de matériel de forte capacité.
- **Les transports inter-usines de semi-finis ou de sous ensembles** (ainsi que les approvisionnements des entrepôts) représentent des envois réguliers dont la taille du lot varie de 3 à 23 tonnes (camion complet).

³³ ROQUES (T), op.cit, p 47

³⁴ BAGLIN et autres, op.cit., p 429

- **Les livraisons des usines (ou des entrepôts) vers les clients** : se caractérisent par une grande variété d'expéditions de taille plus faible pouvant varier entre quelques kilogrammes et plusieurs tonnes.

1.5. Les principales caractéristiques du transport³⁵

- **C'est une activité classifiée**

Il est usuel de parler des transports en général. Il existe cependant deux types de classification :

- soit en fonction de ce que l'on transporte (marchandises ou voyageurs) ;
- soit en fonction du moyen utilisé appelé mode de transport (la route, le fer, la mer, le fluvial ou l'air).

Les filières professionnelles ont été rapidement organisées autour de la classification par mode.

- **C'est une activité réglementée**

La caractéristique principale du transport est d'utiliser des infrastructures collectives. Les routes, comme l'air ou la mer, appartiennent à tout le monde. Les transporteurs ont donc recours, pour exercer leur activité, au « domaine public ». Les pouvoirs publics ont été amenés par le développement de tous les modes de transport à poser des règlements.

- **C'est une activité liée à la conjoncture économique**

Le transport dépend du volume d'échanges commerciaux. De ce fait le transport est une activité en pleine expansion pendant les périodes de bonne santé économique et inversement, on a assisté à la fermeture de nombreuses entreprises de transport à l'époque des graves crises économiques des années 30 ou plus récemment des crises pétrolières des années 90.

- **C'est une activité liée aux ressources énergétiques**

Le transport consomme à lui tout seul plus de 20 % de l'énergie produite à travers le monde. Les ressources principales utilisées sont : le pétrole, l'électricité et le gaz.

- **C'est une activité polluante**

Consommant de l'énergie, le transport génère de nombreuses pollutions atmosphériques.

³⁵ JAVEL, op.cit, pp94-95

1.6. Modes de transport

La fonction logistique c'est d'organiser au moindre coût tout le processus de circuit matière aboutissant à livrer un produit fini au consommateur. Le logisticien doit donc être particulièrement attentif à la question de transport.

Il lui faut assurer la gestion des flux physiques selon la destination, les origines, les caractéristiques de produits et ses quantités, donc a le choix entre cinq modes principaux de transport : Aérien, maritime, fluvial, routier et ferroviaire.

1.6.1. Le transport aérien

Le transport aérien est le mode de transport le plus rapide, mais aussi le plus coûteux. Et concerne essentiellement les produits à forte valeur ajoutée, les produits périssables, le matériel informatique, les produits cosmétiques et de mode.

Son développement est dû essentiellement aux excellentes prestations qu'il fournisse en termes de rapidité, régularités et fiabilité, c'est le mode de transport qui assure la plus grande sécurité de la marchandise.

1.6.2. Le transport fluvial

Ce mode de transport est réputé par son archaïsme, son inadaptation à la logistique moderne à cause de l'état des voies navigables ainsi qu'au matériel utilisé.

Il est particulièrement utilisé pour acheminer des matières premières ou des matériaux lourds ne nécessitant pas une grande rapidité de livraison.

Ce mode de transport offre au chargeur une alternative grâce à son coût très faible, son insensibilité aux aléas climatiques et sa possibilité de transport de masse indivisible très importante.

1.6.3. Le transport maritime

Le transport maritime est sans aucun doute le vecteur le plus significatif des échanges internationaux. C'est le mode de transport le moins cher et le plus important car sur des longues distances, il reste pour des quantités importantes le plus économiques parfois le seul disponible. Le secteur maritime couvre l'essentiel du transport des matières premières (pétrole et produits pétroliers, charbon, minerai de fer, céréales, bauxite, alumine, phosphates, etc.

À côté de ce transport en vrac, on trouve également le transport de produits préalablement conditionnés par conteneur, caisses, palettes, fûts. Ce que l'on a coutume d'appeler

Chapitre II: Le transport et son importance dans l'entreprise

marchandise diverse ou conventionnelle. La croissance des échanges commerciaux dans le monde a été facilitée par les possibilités de massification offerte par le transport maritime.

La navigation maritime et océanique s'appuie sur des infrastructures constituées de ports maritimes et de ports en eaux profondes.

1.6.4. Le transport ferroviaire

Son rôle économique est historique dans la révolution industrielle. Il a constitué un facteur essentiel du développement des échanges au XIX^{ème} siècle. Aujourd'hui encore le rail est un mode de transport économiquement essentiel. De nombreuses firmes y ont recours en raison de la régularité des acheminements qu'il est en mesure de garantir. Cette régularité constitue son atout majeur.

Le transport ferroviaire est plutôt choisi pour les longues distances et des chargements massifs et réguliers. La rapidité d'acheminement par train complet reste la première caractéristique du rail. Sa fiabilité lui permet d'être préféré, voire imposé par le législateur, pour les transports des produits dangereux (chimique)

1.6.5. Le transport routier

Le transport routier est devenu, dans la seconde moitié du XX^e siècle, le principal mode de transport terrestre. Il dut son succès en particulier au développement du réseau routier.

Il existe trois types de véhicule, assurant le transport routier de marchandises :

- Les véhicules isolés (camions) ;
- Les véhicules articulés, composés d'un tracteur et d'une semi-remorque, souvent utilisés pour les transports internationaux ;
- Les trains routiers constitués d'un camion et d'une remorque.

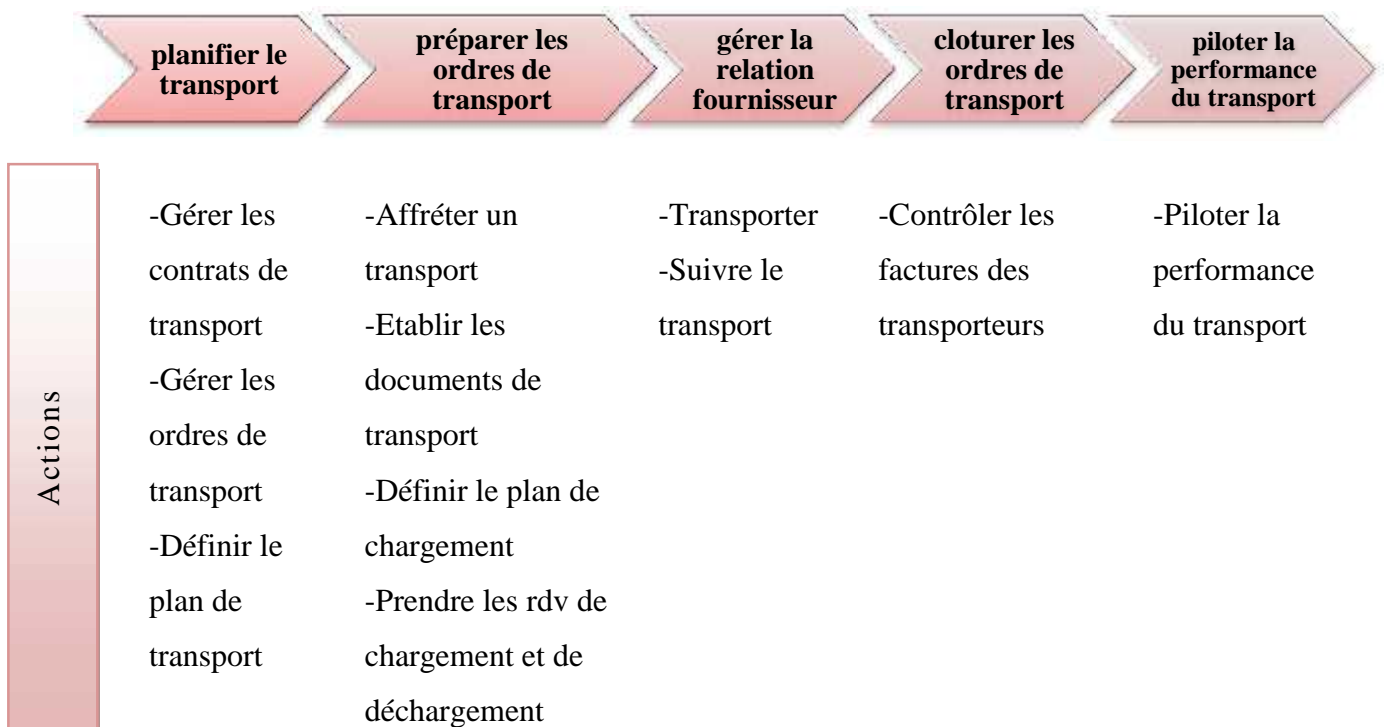
Chapitre II: Le transport et son importance dans l'entreprise

1.7. La gestion de la fonction transport

Plusieurs fonctions participent à la gestion du transport d'une entreprise. Souvent, la fonction achat négocie les contrats avec les transporteurs, les usines affrètent le transport amont, le département logistique affrète le transport aval, tandis que le département service client contrôle les transporteurs. Parce que la gestion du transport est rarement sous la responsabilité d'un département unique, le processus de gestion du transport de bout en bout est rarement formalisé.

La figure représente un exemple de processus de gestion du transport.

Figure II-1 : Exemple de processus de gestion du transport



Source : LEMOIGNE (R), Supply Chain Management, DUNOD, Paris, 2013, page 250

1.7.1. Le plan de transport

Le plan de transport définit les acheminements mis en œuvre sur une période donnée pour réaliser les ordres de transport, ces derniers sont souvent créés pour servir une commande client ou groupe de commandes clients. Chaque ordre de transport est affecté à un acheminement.

Un plan de transport peut être fixe ou variable :

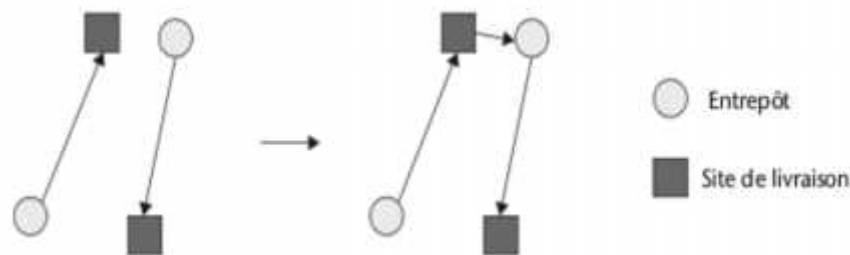
Chapitre II: Le transport et son importance dans l'entreprise

- Un plan de transport fixe ne varie pas d'une période à l'autre. Il est dimensionné pour répondre à une demande moyenne.
- Lorsque le plan de transport est variable, les acheminements sont planifiés en fonction des ordres de transport à exécuter. Il est souvent nécessaire de consolider les ordres de transport afin de réduire les coûts d'exploitation d'un plan transport : les trajets continus, les tournées de ramassage ou de livraison ou encore la consolidation des ordres de transport inférieurs à un camion complet :

🚚 Les trajets continus :

Afin d'éviter les trajets à vide, il est quelquefois possible de mettre en place des trajets continus. Si une livraison doit être effectuée d'un site A vers un site B et si une autre livraison nécessite le trajet inverse, il peut être avantageux d'utiliser le même camion (**voir la figure**). Certaines sociétés industrielles peuvent quelquefois utiliser les mêmes camions pour l'approvisionnement des matières premières et l'expédition des produits finis

Figure II-2: Trajets continus



Source : ibid , p271

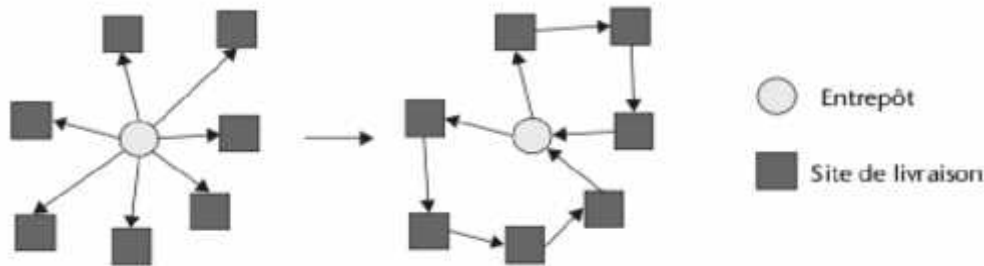
🚚 Les tournées de ramassage ou de livraison :

Une tournée de ramassage permet de regrouper les marchandises de plusieurs fournisseurs suivant une tournée, tandis qu'une tournée de livraison permet de livrer plusieurs clients suivant une tournée. Les tournées améliorent le taux de remplissage des véhicules et réduisant ainsi les coûts de transport. La recherche de la ou les tournées de livraison optimales peut être un problème difficile à résoudre. Il faut en effet déterminer quels clients seront servis par quel véhicule et dans quel ordre ce dernier doit visiter les clients de manière à minimiser, par exemple la longueur totale des tournées ou le nombre de véhicules utilisés.

Des contraintes supplémentaires (l'horaire de livraison d'un client par exemple) rendent le problème plus difficile encore. Différentes techniques ont été développées pour construire des

tournées optimales (par exemple la *saving matrix technique* et la *generalized assignment technique*). Il existe également de nombreux logiciels d'optimisation des tournées

Figure II-3: Tournée de livraison



Source : *ibid*, p 272

🚚 Consolidation des ordres de transports inférieurs à un camion complet

Les ordres de transport inférieurs à un camion complet appelé LTL (*less than truckload*) sont regroupés afin de constituer des camions complets.

1.7.2. Les documents de transport routier

La lettre de voiture (*consignment note*) est le principal contrat et de transport pour le transport routier. Tout contrat de transport routier de marchandises intérieur ou international, donne lieu à l'établissement d'une lettre de voiture dont au moins un exemplaire doit se trouver à bord du véhicule

La lettre de voiture est de forme libre et doit comporter certaines mentions comme : sa date d'établissement, les noms, adresses et numéro de SIREN ou numéro d'identification intra-communautaire du transporteur, la date de prise en charge, la quantité le poids ou le volume de la marchandise remise. Outre son intérêt pour les services de contrôle, la lettre de voiture a pour fonction de constituer la preuve de la réalité et des modalités du contrat de transport intervenu entre l'expéditeur et le transporteur.

Pour le transport routier international, la lettre de voiture doit respecter le terme de convention relative au contrat de transport international de marchandise par route (CMR) signée le 19 mai 1956 à Genève. En plus de la lettre de voiture, un carnet TIR peut également être établi pour accompagner un transport international. Le Carnet TIR est un « document de transit douanier internationale » sous le couvert duquel un transport de marchandises peut

être effectué depuis un bureau de douane de départ jusqu'au bureau de douane de destination finale

1.7.3. Structure du coût de transport routier

Le coût de gestion d'un camion se décompose en coûts fixes (qui ne dépendent pas directement du nombre de kilomètres totaux parcourus par les camions de l'entreprise) et coûts variables (liés à l'utilisation des véhicules)

❖ Les coûts variables :

Les frais variables varient en proportion de l'augmentation ou de la diminution du volume de kilomètres parcourus. Ces frais sont habituellement identifiables et faciles à calculer.

Dans le transport, on retrouve généralement dans cette catégorie :

- Le carburant;
- L'entretien du véhicule (vidange, réparation, lavage...);
- Les pneumatiques.

❖ Les coûts fixes :

Les coûts fixes sont souvent périodiques et ne fluctuent pas, ou très peu, en fonction du volume des ventes. Ils ne sont pas cependant fixes à 100 % puisqu'en dehors d'un certain niveau d'activité, ils peuvent augmenter ou diminuer. Par ailleurs ils sont difficilement compressibles. On distingue :

• Les coûts de conduite

- Le salaire du conducteur ;
- Les charges sociales afférentes à ces salaires ;
- Les frais de déplacement en fonction du nombre de jours travaillés.

• Les coûts de véhicule

- L'amortissement annuel du véhicule (et de la remorque éventuellement) ;
- Les taxes (taxe à l'essieu pour les marchandises) ;
- Les contrôles techniques ;
- Les assurances du véhicule (responsabilité civile véhicule, vol, incendie ...)
- Les assurances marchandises;

- **Les coûts de structure** : tout ce qui concerne le fonctionnement de l'entreprise et autres coûts indirects.

1.7.4. L'intérêt du suivi du transport

Le suivi du transport permet à une entreprise d'être alertée en cas de retard de livraison. Un retard de livraison peut en effet perturber un planning de production (les matières premières ne sont pas disponibles à temps) ou dégrader la qualité de service au client (un produit n'est pas livré à la date attendue).

Il permet également aux différents acteurs de la chaîne logistique de planifier aux mieux les opérations physiques et administratives.

Les entreprises de transport suivent leurs transports pour gérer leur flotte de véhicules. Certains transporteurs routiers équipent par exemple leurs camions de GPS pour localiser à tout instant les véhicules.

Dans certains cas, la réglementation peut imposer de suivre le transport de marchandises.

Section 02 : L'externalisation du transport

2.1. Définition de l'externalisation du transport

L'externalisation du transport consiste pour l'entreprise à confier tout ou une partie de la gestion de son transport à une autre société spécialisée en transport, le fret, tout mode confondu, a été la première fonction logistique externalisée, certaines entreprises se sont désengagées de leurs propres moyens de transport pour les confier à des entreprises spécialisées. La fonction transport s'étend même aux traitements administratifs de l'import et l'export.

2.2. Formes d'externalisation du transport

L'externalisation du transport peut prendre plusieurs formes ³⁶ :

- sous-traitance classique à partir d'une convention avec un transporteur ;
- sous-traitance à partir d'une convention avec un commissionnaire de transport ;
- filialisation avec participation d'une société spécialisée ;
- sous-traitance dans le cadre d'une convention logistique plus générale

2.3. Tarification des prestataires de transport routier

La tarification du transport routier peut être fonction d'un nombre différent et varié de paramètres : le poids, le volume, la surface occupée au sol, l'unité de conditionnement (la palette par exemple), la distance parcourue, le type de marchandise transportée (dangereuse, liquide...), le nombre de chargements ou de déchargements ou encore le temps d'attente avant un chargement ou un déchargement.

Par exemple, une société de transport de lots pourra proposer un barème de prix de transport à la tonne par tranche de poids et par tranche de distance en utilisant le barème de transport représenté dans le tableau :

	3T	5T	7T	10T	15T	20T	23T	25T
101 à 120 km	256	185	155	130	112	104	99	97
121 à 140 km	282	204	171	144	124	115	110	107

³⁶ PRIMOR (Y), op.cit. p 332

2.4. Critères de choix d'une prestation de transport :³⁷

Les critères de choix sont de natures très différentes, même si le premier est souvent celui du coût comparé de l'une ou l'autre solution.

➤ **Le coût :**

La réduction du coût est souvent le motif principal d'une externalisation des transports. Souvent en effet, les entreprises ne peuvent obtenir des coûts comparables à ceux d'un transporteur pour plusieurs raisons :

– Les salaires habituels de l'entreprise peuvent être supérieurs à ceux d'une entreprise de transport et dans un service interne, des augmentations substantielles ont pu être obtenues au fil du temps en dehors des grilles habituelles des entreprises de transport.

– Les horaires de travail de l'entreprise sont généralement très différents de ceux d'une entreprise de transport et, même si des adaptations ont été faites pour les conducteurs, l'absence de convention collective spécialisée rend difficile la mise en place de ces régimes spéciaux.

– Les camions de l'entreprise doivent le plus souvent effectuer des retours à vide faute de pouvoir prendre du fret, ce qui leur est interdit par les règles légales du transport privé.

– La gestion d'un service de transport n'est pas toujours assurée par les cadres les plus brillants de l'entreprise mais parfois par des cadres maisons promus à l'ancienneté, ce qui ne représente pas toujours les meilleures conditions pour développer la performance économique.

➤ **Immobilisation du capital :** Le transport en flotte propre avec des véhicules achetés oblige à immobiliser un capital qui peut être important et trouverait peut-être un emploi plus rémunérateur dans une autre activité de l'entreprise. En effet, le transport de marchandises n'est pas une activité spécialement rémunératrice et l'on a intérêt à comparer le taux d'actualisation de son entreprise à ce que l'on peut attendre d'un transport en flotte propre.

➤ **Flexibilité :** À condition d'avoir été prévues dans les contrats passés, des variations de trafic importantes dues, par exemple, à des variations saisonnières sont mieux absorbées par une sous-traitance que par un transport avec ses moyens propres. Il en est de même en

³⁷ Ibid p 333

période de développement rapide ou au contraire de diminution d'activité. Cela étant il faut ne pas sous-estimer le problème déjà mentionné de pénurie de transport.

- **Rôle commercial** : Un conducteur appartenant à l'entreprise peut jouer un rôle commercial important. C'est en effet lui que l'on verra le plus souvent chez le client et avec une formation adaptée, il peut jouer un rôle important pour promouvoir l'image de l'entreprise. De la même façon, un camion peut être un support publicitaire intéressant, soit qu'il appartienne à l'entreprise, soit que cette décoration ait été prévue dans un contrat de sous-traitance.
- **Performance** : Il est difficile de déclarer a priori si un transport externalisé sera plus ou moins performant qu'un transport avec son organisation propre. La définition contractuelle des performances attendues et des pénalités associées constituent un point important. Il peut arriver que le transport en flotte propre soit effectué avec des véhicules mieux adaptés aux conditions des transports à assurer : un 40 tonnes occasionnel peut avoir du mal à livrer certains clients...
- **Gestion des transports** : L'étendue d'un contrat logistique peut être très variable depuis le simple transport jusqu'aux 3PL voir 4PL. L'entreprise peut préférer se concentrer sur son cœur de métier en abandonnant à une entreprise extérieure la gestion complète de son plan de transport. Au contraire, il n'est pas inutile d'observer que Wal-Mart, que l'on ne saurait considérer comme un distributeur mal géré, a conservé sa flotte propre...

2.5. Types de prestation de transport

➤ Messagerie :

La messagerie englobe tous les transports de marchandises qui nécessitent au moins un arrêt sur une plate-forme pour une opération de tri, de groupage ou de dégroupage. La messagerie s'appuie sur un réseau qui assure le ramassage et la distribution. Il existe trois types de messagerie

- **Messagerie rapide** où l'enlèvement d'un envoi avant 18 heures conduit à une livraison le lendemain avant 18 heures
- **Messagerie traditionnelle** dont les délais de livraison dépassent 24 heures
- **Messagerie mono-colis** qui s'applique à un colis unique, d'un poids limité à une trentaine de kilogrammes et de dimensions calibrée

➤ Transport de lot :

C'est le transport de marchandises générales conditionnés en lot complet ou partiel. La nature des produits traités n'exige pas de matériel, ou manipulation spécifiques.

Chapitre II: Le transport et son importance dans l'entreprise

Le transport de lot s'effectue sans arrêt d'un point à un autre, d'un fournisseur unique à un client unique.

➤ Transport spécialisé :

C'est un transport adapté à des marchandises présentant des sujétions particulières (exemples : transport sous température dirigée, transport matières dangereuses, etc.)

Services offerts par un prestataire

2.6. Services offerts par un prestataire de transport :

De plus le transport proprement dit, les prestataires du transport offrent un ensemble de services résumé dans le tableau ci-dessous :

Tableau II-1: services offerts par un prestataire du transport

Planification des opérations de transport	<ul style="list-style-type: none">- Analyse de la demande de transport dédié ou groupé ;- Identification des contraintes réglementaires, matérielles, humaines, financières et environnementales- Évaluation des moyens nécessaires et de la rentabilité- Élaboration d'un plan de transport- Utilisation des systèmes d'information (TMS...)
Réalisation des opérations de transport	<ul style="list-style-type: none">- Mise en œuvre du plan de transport- Établissement des documents nécessaires à l'exécution de la prestation- Affectation des moyens nécessaires- Utilisation des systèmes d'information (TMS...)- Application des règles de sûreté et de sécurité
Suivi et évaluation des opérations de transport	<ul style="list-style-type: none">- Contrôle du respect du cahier des charges- Assurer la traçabilité de la marchandise- Gestion des incidents et aléas- Utilisation de tableaux de bord- Mise en place des actions correctrices- Utilisation des systèmes d'information (GPS ...;)

Chapitre II: Le transport et son importance dans l'entreprise

Gestion du parc de véhicules	<ul style="list-style-type: none">- Gestion administrative (documents des véhicules...)- Gestion technique (Achat de prestation de maintenance ou de transport) des véhicules.- Utilisation des systèmes d'information (TMS...)
Freight-Forwarding	<ul style="list-style-type: none">- Proposition des solutions de transport multimodal (mer, air, route et rail)- Organisation de transport international de bout en bout- Gestion des formalités douanières et des démarches administratives- Conseil des clients sur les aspects réglementaires et fiscaux

Source : guide de l'externalisation des activités logistiques AMDL octobre 2016 page 7

2.7. Les avantages et les inconvénients de l'externalisation du transport

2.7.1. Les avantages :

- En réduisant les actifs de l'entreprise, l'externalisation du transport permet d'afficher un rendement supérieur sur le capital investi ;
- En se concentrant sur ses activités clés, l'entreprise affiche une productivité plus élevée et élimine certains problèmes de gestion des ressources humaines ;
- Eliminer les coûts liés à la gestion des de la flotte et des conducteurs, la dépréciation des améliorer le niveau de service en s'adressant à un spécialiste en transport qui dispose de choix multiples en termes de véhicules.
- Accroître la flexibilité de l'entreprise, ce qui lui permet de saisir de nouvelles occasions d'affaires plus facilement ;
- La possibilité de pénétrer des nouveaux marchés sans s'investir dans les moyens de transport
- L'utilisation de technologies de l'information à la fine pointe comme le TMS facilite le pilotage des flux dans le réseau logistique.
- La prise en charge des formalités de passage des frontières (dédouanements, les incoterms...) lorsqu'il s'agit du transport à l'international.

2.7.2. Les inconvénients :

- La dépendance vis-à-vis du transporteur pour assurer la couverture des marchés.
- La perte du savoir-faire et le contrôle des produits.

Chapitre II: Le transport et son importance dans l'entreprise

- Risque social et comportement opportuniste : les opérations d'externalisation impliquent fréquemment un transfert de personnel voire des licenciements.
- Surcoûts résultant d'une négociation mal conduite ou de contrats mal rédigés : par exemple, la comptabilisation de plusieurs envois à une même destination en monocolis différents au lieu d'un seul chargement peut modifier complètement la tarification, parfois du simple au double.
- Surcoûts résultant d'une absence de concurrence sur des destinations peu fréquentées.
- Obligation de passer un contrat particulier pour le retour des palettes ou autres emballages.
- Mauvaise connaissance des coûts réels pour le transporteur, ce à quoi on peut remédier par le système de l'open book dans lequel le fournisseur facture le client en fonction des coûts réels engagés pour chaque type de service, plus la marge convenue.

Section 03 : La performance du transport externalisé en terme de triptyque QCD

Un service de transport performant est un transport qui se passe correctement, sans retard, pour lequel les marchandises sont livrées au destinataire en bon état et en bon nombre tout en minimisant les coûts.

Dans cette section on va cerner la notion de performance et de performance logistique en termes de triptyque QCD et enfin on abordera la performance du transport externalisé.

3.1. Performance

3.1.1. La notion de la performance :

Le concept de performance est omniprésent dans la littérature de gestion; de très nombreuses recherches s'intéressent à étudier l'impact d'un paramètre particulier sur la performance.

La performance peut être définie comme « *un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant t, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine* »³⁸

La performance dans une entreprise est : « *tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur / coût* »³⁹

Selon l'AFNOR, la performance est : « *une donnée qui mesure l'efficacité et / ou l'efficience de tout ou une partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à un nombre, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise* »⁴⁰

En bref, la performance est un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance. Elle est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs.

³⁸ Zineb Issor, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », Projectics / Proyéctica / Projectique 2017/2 (n°17), p.95

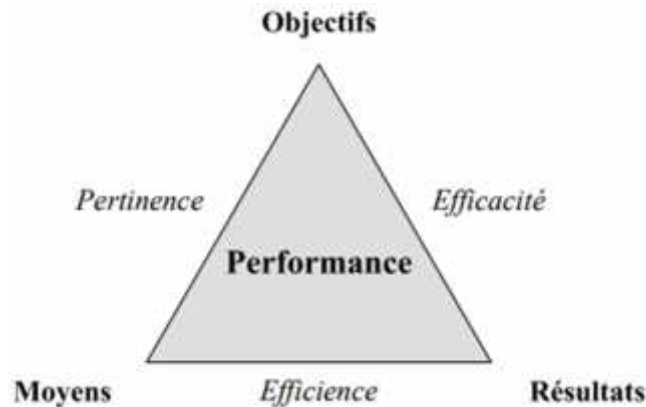
³⁹ LORINO (P) : Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage, Editions d'Organisation, Paris, 1997, p.18

⁴⁰ BERRAH (L) : L'indicateur de performance : Concepts et applications, Cépadues-Editions, 2002, p.34

Chapitre II: Le transport et son importance dans l'entreprise

GIBERT positionne la performance au centre du triangle regroupant les notions d'efficacité, d'efficacité et de pertinence (Figure II-4). Ces notions pouvant se définir dans le triptyque : objectifs, moyens, résultats.⁴¹

Figure II-4 : Triangle de la performance



Source : Maranzana (N) : *Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau*, thèse de doctorat en mécanique, l'Université de Strasbourg, 2009, P.56.

- l'axe objectifs-résultats : définit l'efficacité comme relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre d'objectifs fixés ; c'est-à-dire l'atteinte des objectifs.
- l'axe résultats-moyens : définit l'efficience comme le rapport entre l'effort produit et les moyens totaux déployés dans une activité ; c'est-à-dire l'atteinte des objectifs avec le moindre coût.
- l'axe moyens-objectifs : définit la pertinence comme le rapport entre les moyens déployés et les objectifs à atteindre ; c'est-à-dire la bonne allocation des ressources.

3.1.2. Les caractéristiques de la performance

DORIATH et GOUJET mettent en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance :⁴²

Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat) :

⁴¹ Maranzana (N) : *Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante*, thèse de doctorat en mécanique, l'Université de Strasbourg, 2009, P.56.

⁴² Doriah. B, Goujet. C, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3eme  ditions, Dunod, Paris, France 2007, P 172.

Chapitre II: Le transport et son importance dans l'entreprise

La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisations (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.).

- Elle s'apprécie par une comparaison :

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à une interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

- La comparaison traduit le succès de l'action :

La notion de performance étant positive, la performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendante de l'acteur qui l'évalue).

3.2. La performance logistique

3.2.1 Définition de la performance logistique

Selon l'**AFNOR** la performance logistique est définie comme une mesure de rapport entre le service fourni au client et les moyens consommés. ⁴³

Une logistique performante assure la satisfaction du client en consommant moins de ressources, cependant la performance d'un acteur au sein de sa chaîne logistique apparaît à travers la satisfaction d'un ensemble d'objectifs inhérents à la stratégie choisie. Ces objectifs sont établis sur plusieurs horizons et on parle alors d'objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels.

3.2.2. Mesure de la performance logistique

La mesure de la performance logistique doit s'inscrire dans une démarche structurée pour : ⁴⁴

⁴³ ZEROUAL (L), OUARITI (O), « L'impact Des Systèmes D'information Sur La Performance Des Chaines Logistiques », in revue de littérature, Vol 13, No 4, 2017

⁴⁴ BAGLIN (G) et autres: *management industriel et logistique*, 5 e édition, édition Economica, paris, 2007. , P.695

Chapitre II: Le transport et son importance dans l'entreprise

- Avoir une vision objective des résultats atteints et de la façon dont ils l'ont été.
- Avoir des éléments de prévision et d'anticipation, et ainsi pouvoir prendre des mesures correctives
- Enfin, d'un point de vue managérial, pour avoir une influence immédiate sur les comportements de l'ensemble des collaborateurs (si le système de mesure des performances individuelles est étroitement relié à celui de la supply chain).

En conséquence, quels que soient la complexité d'une supply chain et son niveau de maturité, il est nécessaire de concevoir et de piloter un système de mesure des performances pour deux raisons principales :

- Faire un reporting périodique au management et à la direction générale,
- Avoir un outil de management interne de tous les collaborateurs du domaine, ainsi que de tous ceux qui sont en interface fréquente avec la fonction.

3.2.3. Les indicateurs de mesure de performance

Les indicateurs de performance, appelés « KPI, Key Performance Indicators », sont des outils indispensables au pilotage d'une entreprise.

Les caractéristiques d'un indicateur de performance transparaissent dans les définitions suivantes⁴⁵ :

- Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui exprime l'efficacité et – ou l'efficience de tout ou partie d'un système, par rapport à une norme, un plan déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ;
- Un indicateur de performance est une traduction chiffrée des objectifs stratégiques poursuivis par l'organisation ;
- Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur individuel ou une organisation à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.

Donc, un indicateur est :

- ✓ Une mesure de la performance globale de l'organisation ;

⁴⁵ AMRANI-ZOUGGAR (A) : Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique : Modélisation et simulation, thèse de doctorat option Productique, Université BORDEAUX 1, Bordeaux, 2009, p28.

Chapitre II: Le transport et son importance dans l'entreprise

- ✓ Un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur ;
- ✓ Un outil d'aide à la décision.

Les KPI logistiques permettent de ressortir rapidement les points à améliorer et les causes de dérive de coûts, des délais ou de la qualité.

Ces indicateurs peuvent être analysés dans le temps, ce qui permet de voir si l'entreprise est sur « la bonne pente » mais peuvent également être comparés aux standards du marché (ratios et cadences logistiques généralement observés chez les entreprises concurrentes).

Une fois la construction des KPI pertinents, leur analyse permet de connaître la performance logistique de l'entreprise.⁴⁶

3.3. Le triangle d'or logistique

Les critères de performance logistique tenaient principalement dans le « triptyque logistique » : le coût, les délais et la qualité de service⁴⁷

3.3.1. Le coût :

Le coût logistique est l'ensemble des coûts liés à la gestion des flux. L'optimisation des coûts n'a de sens que dans sa relation avec les autres composantes du triptyque (délai et qualité). Car, c'est la valeur qui tire les coûts et pas l'inverse. Si l'objectif de la performance finale est toujours économique, alors il ne sert à rien de vouloir piloter la performance à partir d'un système de coûts, car ces derniers n'étant pas autonomes mais construits, ils ne poursuivent aucune finalité propre. Cela implique nécessairement un système de pilotage qui est susceptible d'intégrer, à la fois et dans un même corpus théorique, les dimensions coût – délai – qualité dans une finalité économique de la performance des organisations.

3.3.2. Le délai :

L'optimisation des délais (Traitement des commandes, Conception des produits, Approvisionnement des matières premières, Fabrication et Distribution des produits finis, etc.) mobilise les activités de l'entreprise. Il y a donc une relation étroite entre le délai et le niveau des ressources mises en jeu et donc consommées. Si ces activités sont à valeur ajoutée nulle et non nécessaires, elles doivent disparaître car ce sont des opérations à coûts inutiles qui allongent les délais. Si ces activités sont à valeur ajoutée nulle, mais nécessaires au

⁴⁶ <http://www.faq-logistique.com/KPI-logistique.htm> consulté le 16/04/2018 à 7h49

⁴⁷ Pendaries. M, « de la gestion coût-délai-qualité au pilotage par la valeur de la performance organisationnelle », France, p157-158.

Chapitre II: Le transport et son importance dans l'entreprise

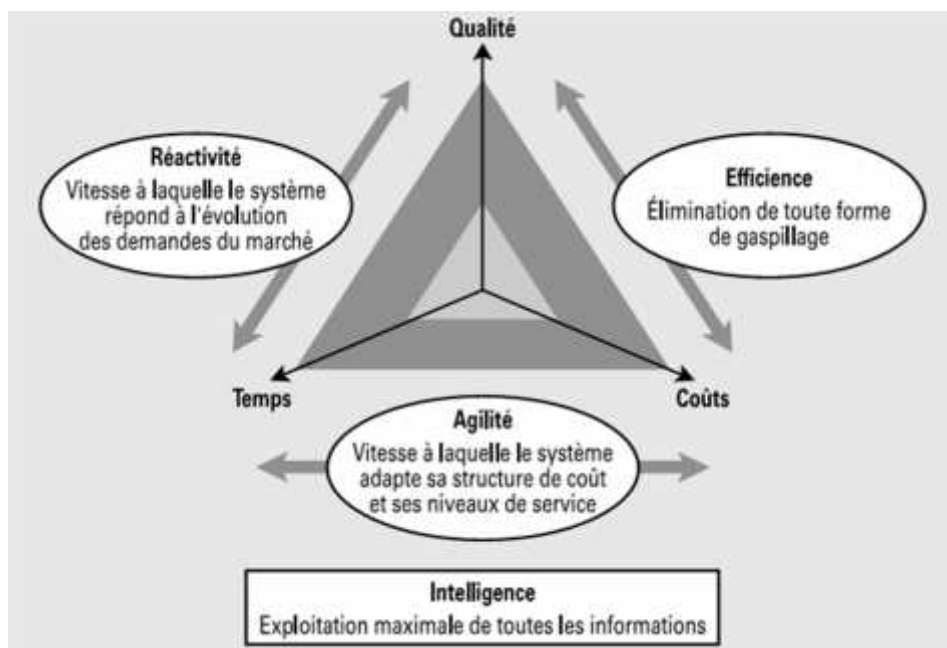
fonctionnement de l'entreprise (ex : la manutention), elles doivent consommer le minimum de temps et de ressources. Par contre, les activités à valeur ajoutée faible, moyenne ou forte doivent être pilotées à partir de leur rapport valeur-coût, c'est à dire assurer le degré de satisfaction attendu au moindre coût.

3.3.3. La qualité :

La qualité est considérée comme une affaire de jugement soit en interne (les salariées par exemple) et à l'extérieur (par exemple le client). Elle permet de présenter la performance de la logistique globale de l'entreprise qui a été mesurée en termes d'efficacité (par rapport aux objectifs), d'efficience (par rapport aux moyens utilisés) et d'effectifs (par rapport à la satisfaction des parties prenantes).

Si l'on veut que la gestion du triptyque coût – délai – qualité ait du sens, il faut considérer que ces trois composantes ne sont pas disjointes mais forment un tout indissociable dans le pilotage de la performance.

Figure II-5 : Le triptyque logistique



Source : Mesnard, X., et Dupont, A, « Votre logistique est-elle à la pointe ? », in revue L'Expansion Management, n° 94,1999, p 54

- ✓ **Réactivité** : Une chaîne logistique doit pouvoir s'adapter rapidement aux aléas de la demande clients. Le recours aux technologies de l'information est un moyen de réduire

Chapitre II: Le transport et son importance dans l'entreprise

le temps de transfert entre les opérations. La réactivité n'est pas seulement une réponse rapide à la demande. Elle doit également apporter une réponse de qualité.

- ✓ **Agilité** : Une chaîne logistique agile se définit par sa capacité à s'adapter rapidement à des changements imprévisibles de l'environnement à grande échelle, capacité d'adaptation au niveau stratégique mais aussi opérationnel.
- ✓ **Efficienc**e nécessite de minimiser les ressources mobilisées. Pour cela, il faut éliminer les formes de gaspillages, en les détectant puis en réalisant des opérations «curatives». Ainsi les frais de structures, les ressources engagées et les «coûts externes pour l'environnement» se devront d'être analysés
- ✓ **Intelligence** : l'exploitation de toutes les informations disponibles pour une entreprise afin d'anticiper les attentes du client. L'information est obtenue par le partage et l'échange entre les clients, fournisseurs et prestataires. L'intelligence de la Supply Chain se fait également par son ouverture sur les pratiques des «compagnies et des organisations qui représentent l'excellence»

3.4. La relation entre l'externalisation du transport et le triptyque QCD

3.4.1. La qualité de service du transport

Le contrat avec le client est une promesse qu'il est vital d'honorer convenablement pour l'image de l'entreprise fournisseur. Il est impératif de livrer le client dans les conditions prévues en fonction de la demande

La qualité de service fournie par le prestataire de transport représente à la fois la satisfaction du client interne (services de l'entreprise) et du client externe (distributeurs, grossistes, consommateurs...). Elle prend différentes formes (rapidité de livraison, régularité, ponctualité des livraisons, respect des qualités intrinsèques des produits, exactitude des flux d'information liés aux produits)

3.4.2. Le délai de livraison

Le délai est une notion indispensable à maîtriser. En effet, non seulement les clients attendent un produit de qualité à un coût intéressant mais ils attendent aussi un délai.

La maîtrise des délais de livraison reste toujours l'objectif des entreprises, car l'avantage concurrentielle ne réside plus dans seulement sur le plan de la qualité des produits - valeur de

plus en plus partagée par les entreprises - et encore moins au niveau des prix - de plus en plus imposés par le marché, mais surtout sur le niveau du service et le premier des services à offrir au client, c'est le respect des délais de livraison. Pour ces raisons le respect des délais de livraison représente un point important à souligner lors d'élaboration de contrat d'externalisation du transport et la négociation avec les prestataires.

Une bonne prestation de transport doit maîtriser :

- le temps de réactivité, qui correspond au délai entre la demande de livraison et la livraison réelle.
- et le temps d'acheminement qui représente le temps de traversée des produits du point d'origine au point de destination.

3.4.3. Le coût de la prestation du transport

Les coûts de transport représentent un enjeu considérable. Un coût de transport résulte de très nombreux facteurs endogènes maîtrisés par le chargeur ou l'opérateur et exogènes dépendant de l'environnement. Comprendre la nature et le jeu de ces facteurs est essentiel car l'élaboration d'un prix juste procède d'une démarche analytique sophistiquée.

Pour optimiser les coûts et aboutir à un prix de transport performant, il faut dépasser le cadre de la relation transactionnelle chargeur - transporteur. Un prix juste est le résultat d'un processus collaboratif et itératif entre ces deux acteurs. La mise en place d'un tel processus doit s'accompagner d'une répartition claire des responsabilités mais aussi des activités. La maîtrise des coûts passe par la professionnalisation de ces acteurs et les innovations proposées.⁴⁸

⁴⁸ ; FENDER(M), BARON (F), Le supply chain management : EN 37 FICHES-OUTILS, Dunod, Paris, 2012, p126

Chapitre II: Le transport et son importance dans l'entreprise

3.5. Les KPI relatifs au transport externalisé en termes de « QCD »

Le tableau ci-dessous propose quelques indicateurs de performance relatifs aux transporteurs externes en terme de triptyque QCD :

Tableau II-2 : KPI relatifs au transport externalisé en termes de « QCD »

Objectifs attendus	Indicateurs
Qualité	Taux de service transport = $\frac{\text{Nombre de livraisons à 1 heure}}{\text{Nombre total de livraisons}}$
	Taux de réclamations = $\frac{\text{Nombre de réclamations dus aux conditions de transport}}{\text{Nombre total des livraisons effectuées}}$
	Taux de litige client = $\frac{\text{Nombre de commandes donnant lieux à un litige}}{\text{Nombre total des commandes livrées}}$
	Nombre de réclamation client
	Nombre d'accidents de route
	Nombre de non-conformité véhicule
	Nombre d'infractions
Coûts	Coût total de la prestation
	Coûts de non qualité (dus aux retards, litiges, non respect des délais de livraisons...)
Délai	Évolution du délai de livraison.
	Respect des horaires de chargement = $\frac{\text{Nombre de chargements à temps}}{\text{Nombre total des chargements}}$

Source : élaboré par nous-mêmes

Conclusion du chapitre :

Le transport avec ses différents modes constitue une activité indispensable pour le commerce, il intervient tout au long du processus de création de la valeur, depuis l'approvisionnement de matières premières jusqu'à la distribution au client final.

Le transport est considéré comme le véritable moteur de la chaîne logistique : sans une organisation de transport fiable, réactive, flexible et économique, la logistique devrait faire appel à des moyens coûteux en surfaces, manutention, magasinage et systèmes d'information, pour satisfaire les exigences de ses consommateurs, d'où la nécessité d'avoir une bonne gestion de transport ce qui mènent les entreprises industrielles à l'externaliser pour qu'il soit mieux géré par les prestataires externes spécialisées dans le secteur de transport et logistique.

Un service de transport performant est un transport qui se passe correctement, sans retard, pour lequel les marchandises sont livrées au destinataire en bon état et en bon nombre tout en minimisant les coûts, et donc la performance du transport peut être mesurée selon les trois paramètres du triangle d'or logistique « QCD ».

A decorative border resembling a scroll, with rounded corners and a vertical strip on the left side. The scroll is outlined in black and has a light gray shadow on the right side.

Chapitre III :

**L'impact de l'externalisation du
transport aval sur le triptyque
« coût-qualité-délai » de
l'entreprise ABC Pepsi**

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

Introduction du chapitre

Choisir entre une flotte propre et véhiculer une image de marque auprès des clients, et externaliser sa fonction transport et se concentrer sur le métier de base est une décision sur laquelle doit se porter toute une réflexion.

Dans ce troisième chapitre nous allons, dans un premier temps, présenter l'entreprise ABC Pepsi, ensuite donner un aperçu général sur l'état de l'externalisation du transport aval au sein d'ABC Pepsi, et enfin présenter et analyser notre étude quantitative

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

1.1. Le groupe PepsiCO ⁴⁹

1.1.1. Présentation du groupe PepsiCO

Le groupe PepsiCo est une multinationale nord-américaine créée en 1965, spécialisée dans le secteur de l'agroalimentaire. Particulièrement connu pour sa boisson, le Pepsi-Cola, et ses produits « snacks », le groupe PepsiCo est le principal concurrent de la société Coca-Cola. En 2012, le groupe PepsiCo est classé première entreprise agroalimentaire d'Amérique du Nord et deuxième entreprise agroalimentaire mondiale. Le groupe réalise alors un chiffre d'affaires de 65,5 milliards de dollars. Classée cinquième entreprise mondiale en termes de bénéfices nets avec plus de 6 milliards de dollars, PepsiCo se place derrière Nestlé, Coca-Cola Co, Anheuser-Busch InBev et Sunkist Growers, géants du secteur agroalimentaire.

1.1.2. Historique de la marque Pepsi cola :⁵⁰

Les origines du Pepsi-Cola remontent à 1893, année où le pharmacien Caleb D. Bradham, de New Bern en Caroline du Nord, crée un mélange spécial de soda nature à base de sirop. Le nom laisse entendre qu'il soulage la dyspepsie et les ulcères d'estomac ; quant au mot " Cola ", il représente un ingrédient essentiel de la formule, soit une noix africaine appelée kola. Le produit reçoit un si bon accueil qu'en 1903, Bradham dépose la marque Pepsi-Cola aux États-

⁴⁹ <http://pepsi-co.dirigeants-entreprise.com/entreprises/pepsi-co/> consulté le 01/05/2018 à 9h45

⁵⁰ <http://pepsi-alexculombe.com/fr/entreprise/histoire/pepsi> consulté le 01/05/2018 à 11h06

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

Unis, puis au Canada trois ans plus tard. La marche vers le succès connaît pourtant un raté avec la Première Guerre mondiale et oblige Bradham à déclarer faillite en 1923.

À la fin des années 20, Roy Megargel tente de remettre Pepsi-Cola sur pied, mais le manque de ressources l'accule aussi à la faillite. Pour combattre la toute-puissance de Coca-Cola dans le marché des boissons gazeuses à base de cola, l'industriel de la confiserie, Charles Guth, achète la marque Pepsi-Cola. Sa nouvelle entreprise du Delaware, The Pepsi-Cola Company, est fondée en 1931 et Megargel y collabore.

Dès 1934, Pepsi-Cola acquiert des parts de marché considérables et dépasse les frontières américaines, elle est aujourd'hui l'un des leaders mondiaux de la boisson gazeuse.

1.2. Atlas Bottling Corporation PEPSI ⁵¹

1.2.1. Historique d'ABC Pepsi

Atlas Bottling Corporation PEPSI est une Société Par Action (S.P.A). Elle a été créée en 1995 suite à une franchise exclusive signée entre Pepsi-Cola International et le Groupe Mehri, elle soumise sur cette base à des standards d'excellence pour les produits, les emballages et l'adhésion de bonnes pratiques industrielles et commerciales dans la production et la distribution de ses produits.

ABC Pepsi est donc tenue de la production, de la mise en bouteilles et de la commercialisation des produits Pepsi sur l'ensemble du territoire algérien.

La création d'ABC Pepsi est marquée par plusieurs dates :

- 1995 : Signature du partenariat ABC Pepsi
- 1996 : lancement du projet de construction ;
- 1997 : réalisation du génie civil ;
- 1998 : Inauguration de l'usine et démarrage de l'activité ;
Ouverture de deux centres de distribution à EL OUED et un autre à ORAN.
- 2001 : Une usine à Setif a été construite, et la première canette PEPSI est produite. Cette année fut une année exceptionnelle pour ABC PEPSI, car elle a remporté le trophée de PEPSI Cola International de meilleur embouteilleur de l'année.

Son implantations demanda un investissement total de plus de 60 millions de dollars. Elle compte actuellement un effectif de plus de 800 employés.

⁵¹ Documents interne de l'entreprise

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

1.2.2. Fiche signalétique de l'entreprise⁵²

Dénomination : Atlas Bottling Corporation PEPSI

Siège social : zone industrielle de Rouïba à 20 km de la capitale, avec une superficie totale de 60 000 m² dont 17 000 m² couverts.

Président Directeur Général : Abderrahmane HADDADI

Forme juridique : Société Par Actions dont le groupe Mehri est l'actionnaire majoritaire de l'entreprise

Capital social : 3 903 210 000 DA

Objet social : Production et commercialisation des produits Pepsi, Miranda, 7UP et Maountain Dew.

Article d'imposition N° : 160 12287071

Immatriculation fiscale : N° 0999 160 008 269 20

Immatriculation au registre de commerce : N° 99B 0008269 – 00/16

Compte bancaire BNA Rouïba N°641 300 300 04 505.

1.2.3. Les obligations, les droits et les objectifs d'ABC PEPSI ⁵³

Les obligations d'ABC PEPSI :

ABC PEPSI se trouve face à plusieurs obligations et contraintes :

- Le respect des normes en se référant à celles déterminées par PEPSI CO.
- Adopter et suivre la stratégie marketing de PEPSI CO.
- Vendre le produit sur tout le territoire national.
- Respecter le processus de production assigné par la multinationale.

Les droits d'ABC PEPSI :

ABC PEPSI bénéficie de multiples avantages et droits :

- Les formations à l'étranger pour le personnel de l'entreprise.
- L'image de marque de l'entreprise.
- Le savoir-faire et les techniques de commercialisation et de communication.

⁵² Documents internes de l'entreprise

⁵³ Idem

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

Les objectifs d'ABC PEPSI :

- Respecter les dispositions réglementaires en matière d'hygiène et de sécurité des denrées alimentaires tout en imitant au maximum les rejets industriels.
- Maintenir un environnement hygiénique irréprochable dans toute l'usine avec des bonnes pratiques d'hygiènes et de fabrications.
- Adapter une meilleure politique de communication en participant aux foires, réaliser des concours, du sponsoring, des jeux pour stimuler l'intérêt du consommateur.
- Développer les parts de marché.

1.2.4. La concurrence :

Coca-Cola, Hamoud Boualem et Pepsi se partagent principalement le marché Algérien de la boisson gazeuse. Cependant, un grand nombre de marques locales résistent face à eux, et grignotent des parts de marché. Une étude de l'association algérienne des producteurs de boissons (APAB) a fait état de 300 marques qui opèrent essentiellement au niveau des marchés locaux, mais avec des gammes moins diversifiées. Selon l'APAB, Coca-cola et Hamoud Boualem se disputeraient la place du leader, avec une part de marché avoisinant les 25%, suivi de Pepsi en 3^o position. Quant aux chiffres d'affaires, ils restent méconnus précisément du fait qu'il n'y ait pas de transparence à ce sujet

1.2.5. La gamme des produits d'ABC PEPSI⁵⁴

L'entreprise produit quatre sortes de boissons gazeuses : Pepsi-Cola, Mirinda, 7UP et Mountain Dew avec différents parfums, conditionnés en trois types d'emballage : Bouteilles en plastique (polyéthylène téréphtalique PET), Bouteille récupérable en verre (RB) et en Canette (CAN). Le **Tableau III-1** présente toute la gamme de produits de l'entreprise.

⁵⁴ Département commercial de l'entreprise

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

Tableau III-1 : La gamme des produits de l'entreprise

GAMME	PARFUM	FORMATS						
		RB30	RB100	PET 0,33L	PET 1L	PET 1,5L	PET 2L	CAN
7UP	7UP_7UP							
	7UP_MOJITO							
COLA	PEPSI_PEPSI							
	PEPSI_DIET							
MIRINDA	MIRINDA_ORANGE							
	MIRINDA_LEMON							
	MIRINDA_POMME							
	MIRINDA_FRAISE							
	MIRINDA_FRAMBOISE							
	MIRINDA_ANANAS							
	MIRINDA_PECHE							
	MIRINDA_POMME VERT							
MOUNTAIN DEW	MOUNTAIN DEW							

Source : Département commercial

- Indisponible
- En voie de disparition
- Disponible

D'après ce tableau, on remarque qu'ABC PEPSI adopte une stratégie de diversification en matière de goût, de format et d'emballage.

1.3. L'organisation de l'entreprise ABC PEPSI

L'entreprise d'ABC PEPSI détient une structure permettant de répartir délicatement les responsabilités et les missions de chaque direction, département ou service.

1. 2.1 Organigramme actuel d'ABC PEPSI

Voir annexe N° (01).

1.2.2 Présentation des différentes directions

1.2.2.1. La direction générale :

Cette direction est le siège de l'ensemble des décisions stratégiques d'ABC Pepsi, elle intègre 10 autres directions qui se distinguent par leurs activités, ses dernières sont aussi également subdivisés en différents départements.. Parmi ses taches, on trouve :

Chapitre II: Le transport et son importance dans l'entreprise

- La mise en œuvre de la politique financière et son contrôle
- Fournir à la structure centrale les outils nécessaires à la gestion de leurs ressources ;
- L'élaboration des budgets par direction et le suivi des dépenses ;
- Ressortir les écarts et les analyser.

1.2.2.2. La direction des ressources humaines :

Elle est chargée de :

- Définir et de mettre en œuvre la politique de gestion des ressources humaines et le système des valeurs de l'entreprise ;
- La gestion du personnel (salaires, primes, congés, recrutement, formation...);
- Tous les aspects sociaux et relations humaines dans l'entreprise.

1.2.2.3. La direction des systèmes d'informations :

Elle a pour mission :

- Assurer la disponibilité des installations et des équipements de production, dans les conditions optimales d'efficacité et de conformité avec les normes et standards du constructeur.
- La gestion de tous systèmes d'information au sein de l'entreprise (stockage, diffusion et gestion des informations) et tout outil informatique (installation, paramétrage, maintenance et mise à jour), afin de répondre aux besoins de chaque direction.

1.2.2.3. La direction des finances et comptabilité :

Elle est chargée de :

- Transcrire tous les flux financiers de l'entreprise, analyser les comptes, suivre la créance et la solvabilité des clients et de couvrir les dépenses des différentes directions
- Veiller à l'édition des documents comptables légaux et périodiques (TCR, Bilan, etc...).
- Superviser les travaux de clôture comptable, mobiliser les structures pour communiquer les pièces comptables dans les délais impartis et s'assurer de l'exhaustivité et de la conformité du bilan comptable de l'entreprise.
- Veiller à la gestion rigoureuse de la caisse centrale de l'entreprise et s'assurer du respect des procédures y afférentes et les dispositions fiscales légales et réglementaires.

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

1.2.2.4. La direction des approvisionnements :

Ses principales missions sont :

- S'occuper principalement des achats afin d'alimenter l'usine en matière premières, emballages, pièces de rechanges, équipements et l'ensemble des besoins de l'administration en matériel bureautique
- Assurer une veille permanente du marché, lancer des alertes qui s'imposent et prendre des mesures préventives afin d'éviter à l'entreprise ruptures préjudiciables.

1.2.2.5. La direction industrielle :

C'est le cœur du métier de l'entreprise, elle veille à :

- Appliquer le planning de production.
- Assurer la continuité des flux de production.
- Assurer la conformité des produits Pepsi aux normes et standards imposés par Pepsi-Cola International.
- Suivre le fonctionnement des machines, et détecter des pannes éventuelles afin d'y remédier à temps.
- Appliquer les règles d'hygiène, de sécurité, de santé et d'environnement dans l'usine.
- Optimiser les différents couts de production.
- Déterminer la politique de maintenance de l'entreprise.
- Coordonner et superviser l'application du programme de maintenance préventif.
- Assurer la disponibilité des moyens de production, et cela dans les meilleurs conditions de cout et de qualité.
- Elaborer les plans d'entretiens.

1.2.2.6. La direction marketing :

Parmi ses principales missions :

- Assurer les différentes opérations de sponsoring et de promotions
- La mise en place d'une stratégie marketing en concentration avec PEPSI-COLA international
- La mise en œuvre de stratégie de communication afin de promouvoir les produits de l'entreprise.
- Superviser les études et les analyses de marché et assurer une veille concurrentielle proactive.

Chapitre II: Le transport et son importance dans l'entreprise

- Veille à la présence optimale et permanente de la marque au niveau du réseau commercial
- Le contrôle des différentes actions marketing.

1.2.2.7. La direction commerciale :

Cette structure est chargée de la commercialisation, voire de la promotion, des produits de l'entreprise sur tout le territoire national, ainsi que de la recherche et l'acquisition de nouvelles parts de marché.

Parmi les missions de la direction commerciale, on cite :

- Assurer la disponibilité des produits Pepsi dans tous les points de vente ;
- Gestion des ventes et de la distribution, ainsi que la supervision sur le terrain ;
- Réalisation des prévisions de vente et l'analyse des résultats ;
- La mise en place de la politique commerciale de l'entreprise ;
- Définir le marché potentiel de l'entreprise.
- Veille au bon déroulement des activités de facturation et de recouvrement.
- Veille à l'établissement des statistiques et des analyses des ventes ainsi le lancement des actions correctives.
- Identifie et dimensionne les moyens humains, matériels et les équipements nécessaires pour l'exécution de la vente et la réalisation des objectifs

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

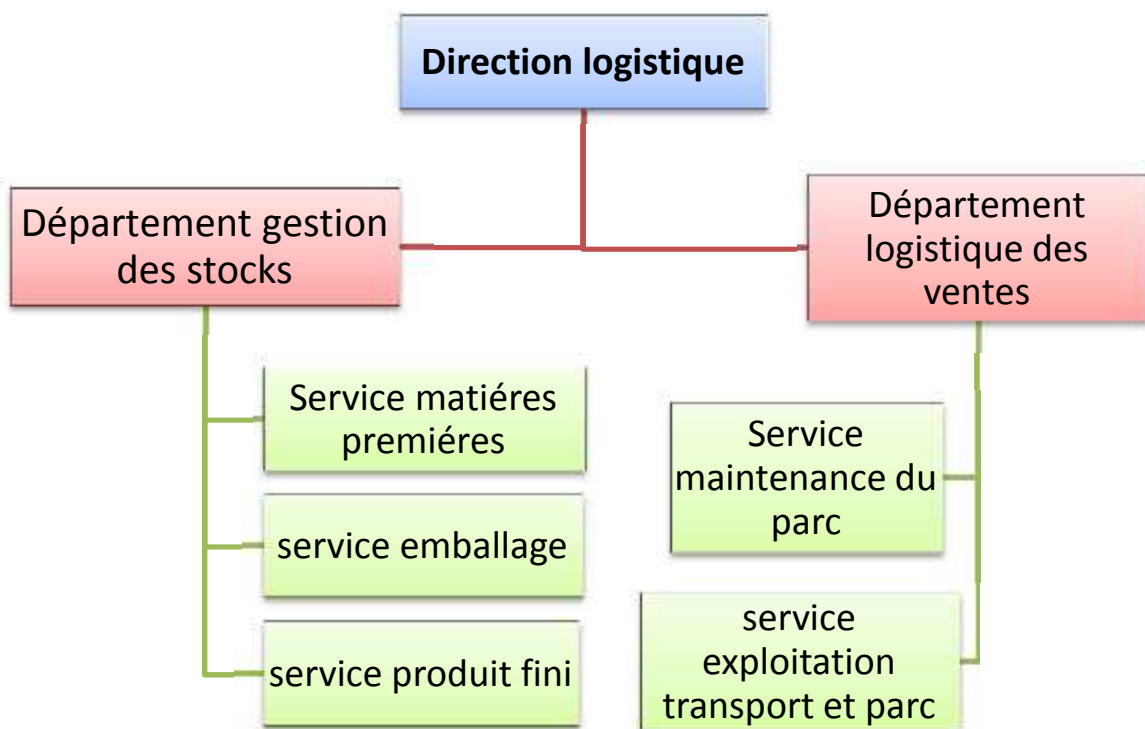
1.2.2.8. Direction logistique :

Elle a pour mission la gestion et la coordination de l'ensemble de flux physiques et les flux d'information. Elle assure :

- La gestion des stocks des produits finis et des matières premières ;
- La gestion d'emballage.
- La gestion des transports.
- La gestion et la maintenance du parc automobile.
- La distribution du produit à travers tout le territoire national.

L'organisation de la direction logistique est schématisée dans la figure qui suit :

Figure III-1: Organisation de la direction logistique



Source : direction logistique

🚚 Département gestion des stocks :

Ce département est subdivisé en trois services, service matière première, service emballage, et service produits finis. Il a pour objet de répondre aux besoins de ses clients internes dans le temps qu'il faut et avec la quantité qu'il faut pour assurer le bon déroulement de l'entreprise.

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

- **Service matière première** : Il a pour but de gérer le stock des matières suivantes : le sucre, les concentrés, les différents parfums, les préformes, les bouchons en plastique et les capsules en métal
- **Service emballage** : il y'a deux types d'emballage récupérable (les palettes, les caisses et les bouteilles en verre) et non récupérable (les banderoles en plastiques)
- **Service produits finis** : gère le stockage des différents produits conditionnés en PET, bouteilles en verre ou canette

Département logistique des ventes

Le département logistique des ventes s'appuie dans son fonctionnement sur deux services : le service exploitation et le service maintenance du parc.

➤ **Le service Exploitation**

Ses principales missions sont :

- Répondre aux besoins de la commerciale et les services de stock en matière des moyens de transport nécessaire pour la mettre la marchandise (matière première et produits finis) dans leur espace de stockage, dans leur lieu d'expédition ou à la disposition des clients de l'entreprise (le cas produits finis).
- La gestion de la flotte de transport
- L'établissement des contrats d'affrètement,
- La facturation et la détermination des différents coûts afférents à la flotte et au transport.

➤ **Le service maintenance du parc :**

Ce service est chargé de la maintenance préventive et curative de flotte de véhicules et de la gestion des pièces de rechange.

1.2.3. La politique de distribution d'ABC Pepsi

Lorsque nous avons examiné l'organisation de la distribution au sein d'ABC Pepsi, nous avons constaté l'existence de deux modes distribution :

1.2.3.1. La distribution indirecte (DI)

Dans ce mode de distribution, l'entreprise recourt à des dépositaires qui se chargent de l'organisation de son circuit de livraison avec l'aide d'un superviseur d'ABC Pepsi

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

Le réseau de distribution indirecte d'ABC PEPSI est constitué de 58 dépositaires répartis en trois (03) régions (centre, est, ouest), liés à l'entreprise par un contrat. Ces dépositaires assurent à leurs tours la distribution des boissons d'ABC PEPSI à l'aide de la propre force de vente de l'entreprise PEPSI, cette dernière est chargée également de la prise des commandes de tous les points de vente du territoire algérien.

Les dépositaires représentent un choix stratégique, de plus, en ayant un stock important, les dépositaires assurent la livraison permanente des produits Pepsi. Et pour garder le contact direct entre le producteur et ses clients, toute la force de vente qui se trouve chez les dépositaires travaille pour le compte de l'entreprise ABC Pepsi.

1.2.3.2. La distribution directe (DD)

Dans ce mode de distribution l'entreprise assure la distribution de ses produits elle-même.

La distribution directe touche géographiquement la région du centre (la wilaya d'Alger et les wilayas limitrophes), et concerne les grands comptes (catring, hypermarchés, casernes, universités...) qui passent des commandes fermes.

Ce choix est sensé permettre à l'entreprise ;

- Ñ D'assurer la régularité des livraisons
- Ñ De permettre au producteur un contact plus direct avec le marché, d'ou une meilleure connaissance des besoins
- Ñ La disparition de la marge du dépositaire.

L'entreprise est titulaire de deux entrepôts de distribution, l'un se situe à Oran et l'autre à Sétif, de ce fait, la distribution est directe dans ces deux wilayas.

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

Section 02 : l'externalisation du transport aval au sein d'ABC Pepsi

2.1. Le transport chez ABC Pepsi

2.1.1. La stratégie de transport de l'entreprise

La stratégie de transport adoptée par ABC Pepsi repose majoritairement sur le transport externalisé ce qui était inversé il y a quelques années, où possédait une flotte propre composée de plus de 100 véhicules de différents types (20Tonnes, 10Tonnes...), pendant cette période, le taux de la distribution directe était important, parmi les avantages de ce système, on cite principalement :

- L'organisation et l'efficacité du système de distribution ;
- Bonne couverture géographique du marché ;
- Remontée de l'information depuis le client jusqu'à l'entreprise ;
- Suivi de près des produits jusqu'aux points de vente ;
- Amélioration de l'image de l'entreprise

Cependant, l'augmentation des coûts de transport, la lourde gestion du parc de véhicules, l'engorgement du quai, l'immobilisation de la flotte en cas de baisse d'activité...et d'autres raisons, ont conduit ABC Pepsi à externaliser son transport aval qu'elle considère moins stratégique dans un objectif primordial et prioritaire qui consiste en le recentrage sur son cœur de métier ce qui permettra à l'entreprise d'être plus flexible et plus réactive.

Les responsables ont décidé donc de céder la majorité de la flotte aux chauffeurs/vendeurs, ces derniers démissionnent de l'entreprise et travaillent pour leur propre compte, ils sont devenus clients de l'entreprise, et intermédiaires pour la vente des produits Pepsi, ils assurent donc l'enlèvement par leur propre moyens. Néanmoins, pour la majorité des dépositaires, c'est l'entreprise qui leur assure la livraison, elle fait donc appel aux prestataires de transport quand elle n'arrive pas à couvrir la totalité de la demande par sa flotte propre qu'elle garde pour :

- ne pas être en dépendance totale des prestataires ;
- renforcer son pouvoir de négociation des tarifs avec les prestataires logistiques ;
- assurer un certain niveau d'activité par la flotte propre

Cette stratégie a permis d'alléger la gestion du parc véhicules et de la gestion administrative relative aux opérations de transport, ainsi que réduire les coûts fixes liés au transport

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

2.1.2. La tarification du transport

Un barème de transport est fixé par ABC pour tous les prestataires, indiquant les tarifs détaillés pour chaque destination. Cependant, certaines sociétés de transport appliquent leurs propres tarifs (tarifs plus chers), cela s'explique par la part qu'elles occupent dans le marché de transport routier de marchandises.

2.1.3. Choix du type de transport :

Lors d'une expédition, la flotte de l'entreprise est privilégiée par rapport aux prestataires afin de minimiser son immobilisation et de maximiser sa rentabilité. Le recours aux affrétés se fait dans le cas où la demande ne peut être entièrement satisfaite par la flotte propre. Un second choix se porte sur les prestataires. La plupart d'entre eux travaillent avec les tarifs fixés par ABC. Cependant, certains offrent des prestations à tarifs plus élevés, ils sont donc moins privilégiés.

2.1.4 .La Gestion des transports :

On distingue quatre niveaux :

Le niveau stratégique :

A ce niveau s'effectue la réflexion sur le choix du type de transport à adopter. On distingue trois types de transport :

- Le transport effectué par les moyens de l'entreprise (flotte propre).
- Le recours aux affrétés (contrats avec les prestataires de transport).
- Le transport PM (Propre Moyens) ; dans ce type de transport, le client assure lui-même l'enlèvement de la marchandise par ses propres moyens. Néanmoins, l'entreprise lui déduit le coût du transport de sa facture.

Le niveau tactique :

A ce niveau se fait la planification du transport afin de pouvoir répondre à la demande des clients, mais avant cela il faut :

- Bien gérer la flotte ;
- Gérer la maintenance des véhicules ;
- Gérer la consommation du carburant ;
- Etablir des contrats d'affrètement du transport et les factures ;
- Calculer les coûts d'exploitation de transport ;
- Faire des prévisions.

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

Le niveau opérationnel

A ce niveau se fait l'affectation des camions, entre la flotte d'ABC et les camions affrétés.

Le choix des véhicules effectuant la livraison se fait selon l'état de ce dernier, et les tarifs fixés par les affrétés (on commence par le moins cher).

Le gestionnaire du transport établit une feuille de route sur laquelle il indique principalement le type de transport, le nom du chauffeur effectuant la livraison, le matricule du véhicule et la destination.

Le niveau d'exécution

A ce niveau s'effectue la livraison de la marchandise depuis l'usine jusqu'au client, par un chauffeur appartenant à ABC ou affrété, après chargement et contrôle du camion, et après la préparation des documents nécessaires à l'opération.

Les véhicules doivent répondre aux mesures de sécurité afin de préserver la marchandise pendant le trajet (calage des palettes par exemple), les chauffeurs en sont responsables pour les camions qui leur sont affectés.



2.2. La part du transport externalisé

Le tableau ci-dessous montre le nombre de rotations réalisé durant l'année 2017 par l'entreprise ABC Pepsi, départagé entre flotte propre et affrété (externalisé).

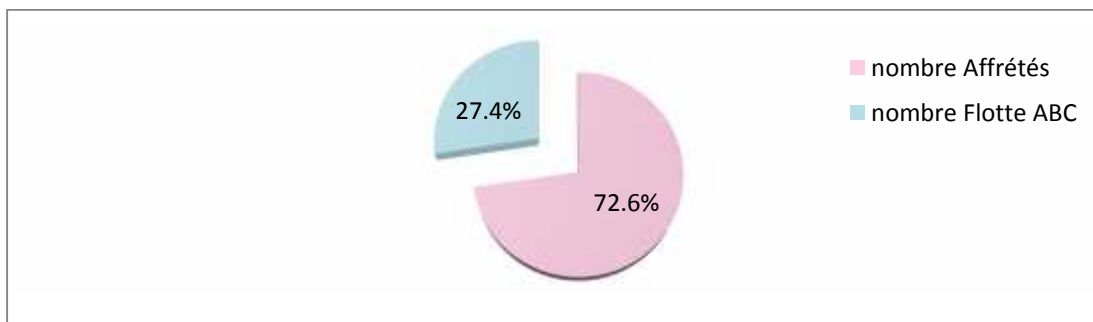
Tableau III-2 : Nombre de rotations réalisé en 2017

Nombre Flotte ABC	Nombre Affrétés	Nombre de Rotations Global
2817	7464	10281
27.4%	72.6%	100%

Source : département logistique des ventes

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

Figure III-2 : Nombre de rotations réalisé en 2017



Source : département logistique des ventes

A partir de la figure III-2, on constate que le nombre de rotation effectué par le transport affrété 73% du nombre de rotations global, contre 27% réalisé par la flotte propre.

2.3. Les prestataires de transports

ABC Pepsi fait recours à plusieurs prestataires logistiques pour assurer son transport aval, ces peuvent être des particuliers qui sont au nombre de 51, ou des sociétés spécialisées dans le transport et la logistique, elles sont au nombre de 15.

Le tableau suivant représente les dix premiers prestataires qui ont assuré le transport aval pour l'entreprise pendant le premier trimestre de l'année 2018, selon leurs coûts en HT

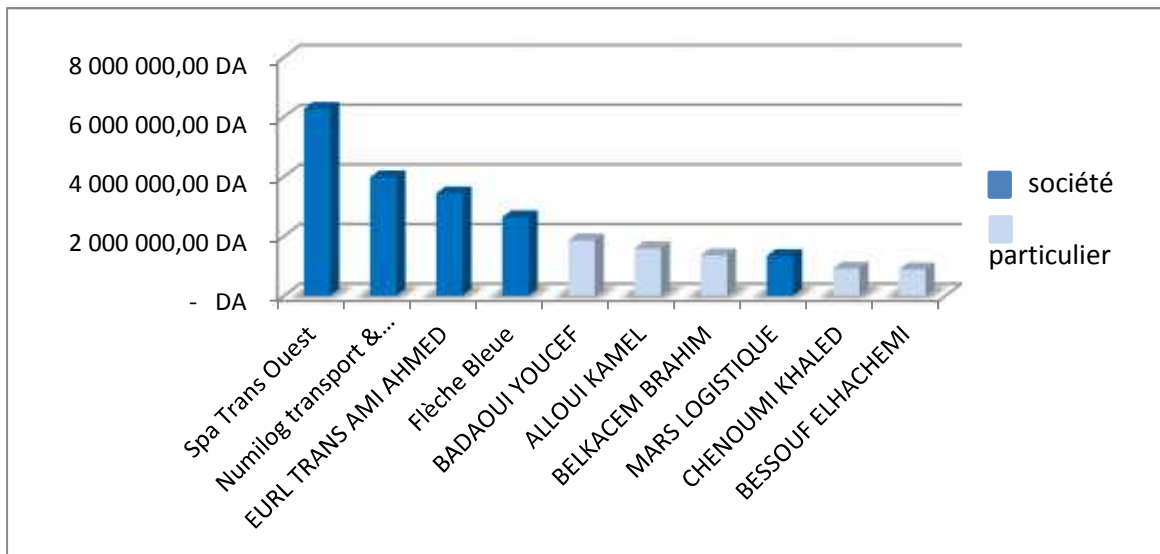
Tableau III-3 : Coûts des prestations de transport pour le premier trimestre 2018

Prestataires de transport	Somme en HT
Spa Trans Ouest	6 267 800,00 DA
Numilog transport & Logistique	3 971 000,00 DA
EURL TRANS AMI AHMED	3 432 000,00 DA
Flèche Bleue	2 632 614,39 DA
BADAOUI YUCEF	1 857 350,00 DA
ALLOUI KAMEL	1 586 750,00 DA
BELKACEM BRAHIM	1 355 200,00 DA
MARS LOGISTIQUE	1 330 395,00 DA
CHENOUMI KHALED	906 950,00 DA
BESSOUF ELHACHEMI	882 200,00 DA

Source : conçu par nous-mêmes à partir des données du département logistique des ventes

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

Figure III-3 : Coûts des prestations de transport pour le premier trimestre 2018



Source : établi par nous-mêmes à l'aide du tableur Excel

D'après la figure, on remarque que les quatre premiers prestataires sont des sociétés spécialisées dans le transport, cela peut être expliqué par l'importance de la flotte qu'ils possèdent, quant aux particuliers, leurs coûts sont faible par rapport aux sociétés à cause de leurs nombre réduit de véhicules, ce qui les empêchent de faire autant de rotations que les sociétés spécialisées.

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

Section 03 : présentation de l'étude quantitative et analyse des résultats

3.1. Méthodologie de l'enquête

Pour mener à bien notre étude et répondre aux questions de recherches proposées, nous avons choisi de procéder une étude quantitative qui s'articule autour d'une analyse comparative entre les coûts d'exploitation de la flotte de semi remorques propre à l'entreprise et les tarifs de transports des prestataires logistiques, par la suite, nous avons élaboré un questionnaire destiné aux employés de l'entreprise qui nous permet de collecter les avis des cadres questionnés et de comprendre leurs interprétations.

Nous allons ci-après présenter l'objectif majeur de l'enquête, puis le processus de collecte des informations et la présentation des résultats, enfin élaborer une synthèse des résultats, suivis des recommandations.

3.2. Objectif de l'étude

Notre étude porte sur l'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque coût-qualité-délai. A travers cette enquête, nous essayerons de comprendre l'effet du recours aux prestataires de transport sur le coût, la qualité de service et le respect des délais de livraison.

3.3. Elaboration du questionnaire

Le questionnaire peut être défini comme étant «une Technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées»⁵⁵

3.3.1. Types de questions

Le questionnaire (voir annexe n°02) que nous avons réalisé se compose d'une totalité de 16 questions, en utilisant plusieurs types de questions, à savoir :

Questions fermées : ce type de questions impose au répondant une forme précise de réponses et un nombre limité de choix, il existe :

⁵⁵ CHABANI (S) et OUACHERINE, (H) : Guide de Méthodologie de la Recherche En Sciences Sociales, 1 ère édition, EHEC, Alger, 2013, P.77.

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

- Des questions à une seule réponse permise où l'interrogé dispose d'une liste de choix supérieur à deux réponses, mais sa réponse doit être unique (ex : questions n° 1 et 2)
- Des questions à plusieurs réponses permises ou le répondant peut choisir plus d'une réponse (ex : questions 3, 9 et 11)

Questions ouvertes : ce type de questions donne la liberté aux enquêtés de s'exprimer et de développer leurs points de vue (ex : Question n° 14 et 15)

Question sous forme d'échelle : l'interrogé doit évaluer sa prise de position, nous avons utilisé l'échelle de Likert (ex : question n° 5) et l'échelle à support sémantique (ex : question n°4).

3.3.2. Taille de l'échantillon

Nous avons mené notre enquête auprès de 19 employés au sein d'ABC Pepsi de deux différentes directions suivant deux critères l'ancienneté et le poste occupé : soit onze (11) employés de la direction logistique et huit (08) employés de la direction commerciale.

3.3.3. Méthode d'échantillonnage et la taille de l'échantillon

Pour la détermination de notre échantillon, notre choix s'est porté sur la méthode non probabiliste de type échantillon de jugement ou à choix raisonné dans le but de rester proche de notre population ciblée et d'éliminer la participation des autres employés non concernés par notre problématique.

3.3.4. Mode d'administration du questionnaire

Notre questionnaire a été effectué via le mode : auto-administration où l'enquêté répond seul au questionnaire.

3.3.5. Mode de traitement

Le mode de traitement utilisé pour notre questionnaire est la méthode descriptive dite « classique » ; cette méthode a pour objet de résumer et de synthétiser des données brutes d'enquêtes et de les analyser question par question. Nous avons effectué le traitement du questionnaire à l'aide du programme Microsoft Office Excel afin de donner plus de crédibilité à nos résultats. Le dépouillement du questionnaire a été fait par le programme Microsoft Office Excel en fonction d'un seul type de tri, qui est le tri à plat, qui consiste à réorganiser l'ensemble des valeurs prises suivant une seule variable

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

3.4. Analyse comparative entre le coût de revient du transport et les tarifs des prestataires

Choisir entre le recours aux transporteurs externes plutôt que l'utilisation de la propre flotte est souvent une décision motivée par plusieurs raisons : assurer un certain niveau de service, mettre en avant une marque, bénéficier d'une souplesse de planification, réduire les coûts...etc. En ce qui suit on va mettre la lumière sur le dernier point qui est la réduction des coûts par le biais d'une étude comparative entre le coût de revient du transport et les tarifs des prestataires logistiques en se basant sur les données de l'année 2017.

3.4.1. Calcul des charges variables

Le tableau suivant présente les différentes charges variables liées à l'exploitation des semi remorques (SR) propre à l'entreprise qui sont au nombre de treize (13).

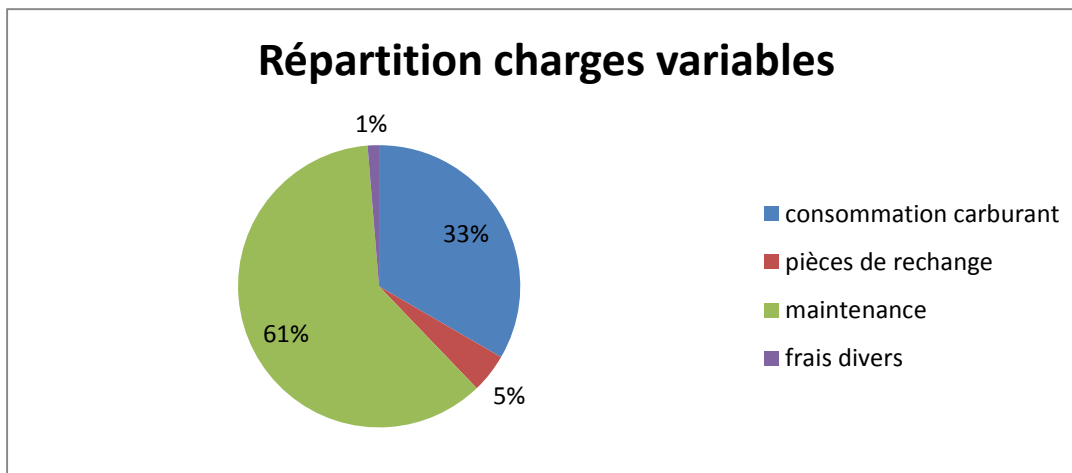
Tableau III-4 : Les charges variables annuelles des SR de l'année 2017:

Charge	Montant
Consommation Carburant	7 493 600,00 DA
Pièces De Rechange	1 006 845,62 DA
Maintenance	13 651 245,50 DA
Frais Divers	291 400,00 DA
Total Des Charges Variables	22 443 091,12 DA

Source : élaboré par nos soins à partir des données internes de l'entreprise

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

Figure III-4: Répartition des charges variables des SR



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide du tableur Excel

Commentaire :

La figure III-3 montre la répartition des charges variables des SR, on remarque que les plus grands postes de coût sont la maintenance (61% des charges variables totales), suivi par la consommation du carburant (33%), cela peut être expliqué par l'ancienneté de certains semi remorques de la flotte et le nombre de kilomètres parcouru, les pièces de rechanges et les frais divers représentent des taux faibles qui sont de 5% et 1% respectivement.

3.4.2. Calcul des coûts fixes

Le tableau suivant présente les différentes charges fixes liées à la détention d'une flotte de SR

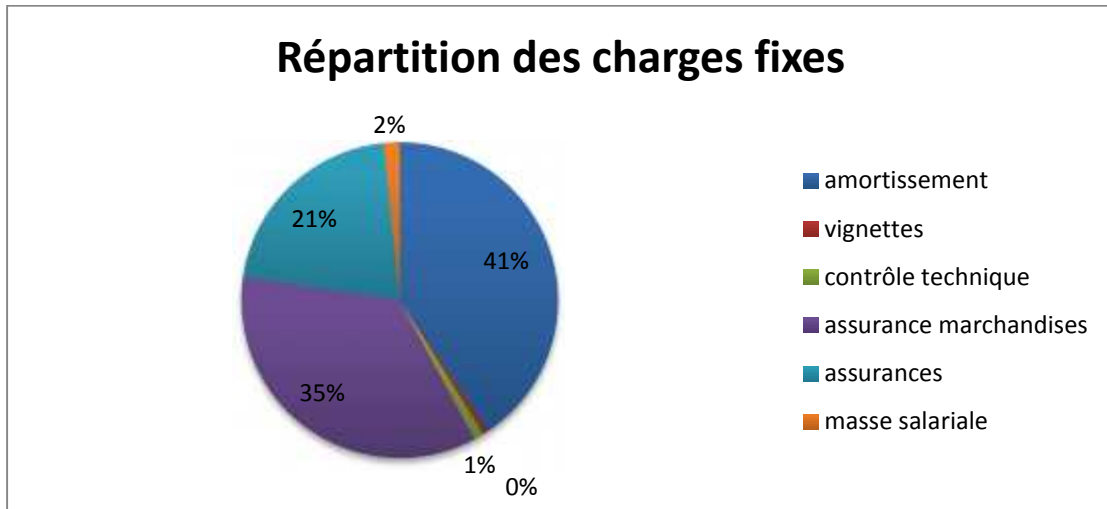
Tableau III-5 : Les charges fixes annuelles des SR de l'année 2017

Charge	Montant
Amortissement	12 097 425,61DA
Vignettes	164 000,00 DA
Contrôle Technique	302 114,00 DA
Assurance Marchandises	10 500 000,00 DA
Assurances	6 263 497,50 DA
Masse Salariale	486 000,00 DA
Total Des Charges Fixes	29 813 037,11 DA

Source : élaboré par nos soins à partir des données internes de l'entreprise

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

Figure III-5: Répartition des charges fixes des SR



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide du tableur Excel

Commentaire :

D'après la figure, le pourcentage le plus élevé est celui de l'amortissement (41%), suivi par l'assurance marchandises (35%), et l'assurance (21%). Le reste (3%) est réparti entre masse salariale, vignette, et contrôle techniques des SR.

3.4.3. Le coût de revient d'une rotation

Il est important pour chaque entreprise de calculer ses propres coûts ce qui lui permet de prendre les bonnes décisions.

Pour le calcul du coût de revient d'une rotation il suffit de multiplier le coût kilométrique par la distance parcourus et l'additionner avec le coût journalier multiplié par le nombre de jours nécessaire pour une rotation.

❖ Calcul du terme kilométrique et du terme journalier

$$\text{Terme kilométrique (TK)} = \frac{\text{Total des charges variables}}{\text{Nombre de kilomètres parcourus}}$$

$$\text{Terme Journalier (TJ)} = \frac{\text{Charges fixes annuelles par camion}}{\text{Nombre de jours d'exploitation}}$$

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

Tableau III-6 : Terme Kilométrique et Terme Journalier des SR

Total charges variables	22 443 091,12 DA	Total charges fixes	29 813 037,11 DA
Kilométrage global des SR en 2017	903 705 Km	Nombre de jours ouvrables en 2017	254 jours
TK	24.83 DA/Km	TJ	9 028.78 DA/Jr

Source : établi par nous-mêmes

Commentaire :

D'après les résultats obtenus, chaque kilomètre parcouru par un SR coûte 24.83 DA, et chaque jour d'immobilisation d'un SR coûte à l'entreprise 9028.78 DA.

❖ Calcul du coût de revient et de la marge bénéficiaire

Dans le tableau qui suit nous allons calculer le coût de revient d'une rotation d'un SR pour chaque destination par la formule suivante :

$$\text{Coût de revient d'une rotation} = \text{TK} \times \text{Distance aller/retour} + \text{TJ} \times \text{Délai de livraison} + \text{Frais de mission}$$

Ensuite on va calculer la marge bénéficiaire en déduisant le coût de revient d'une rotation pour chaque destination du tarif appliqué aux prestataires

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

Tableau III-7 : Calcul des coûts de revient des rotations et de la marge bénéficiaire selon la destination.

<i>Région</i>	<i>DISTANCE ALLER +RETOUR</i>	<i>TK</i>	<i>TJ</i>	<i>Délai</i>	<i>frais de mission</i>	<i>cout de revient d'une rotation</i>	<i>Marge Bénéficia ire</i>	<i>Tarifs des prestataires en HT</i>
BOUMERDES	48	24,83	9028,78	1	750	10 971	904	11 875,00 DZD
ALGER	52	24,83	9028,78	1	750	11 075	863	11 937,50 DZD
BLIDA	122	24,83	9028,78	1	1 500	13 568	182	13 750,00 DZD
AIN BESSAM	168	24,83	9028,78	1	2 000	15 200	1 675	16 875,00 DZD
TIZI OUZOU	172	24,83	9028,78	1	1 500	14 800	2 075	16 875,00 DZD
BOUIRA	176	24,83	9028,78	1	1 500	14 899	1 976	16 875,00 DZD
MEDEA	178	24,83	9028,78	1	2 000	15 439	2 061	17 500,00 DZD
TIPAZA	190	24,83	9028,78	1	1 500	15 246	2 254	17 500,00 DZD
CHERCHELL	242	24,83	9028,78	1	1 500	16 538	1 587	18 125,00 DZD
AIN DEFLA	302	24,83	9028,78	1	2 000	18 527	848	19 375,00 DZD
GOURAYA	306	24,83	9028,78	2	3 000	28 656	-8 656	20 000,00 DZD
Ksar EL Boukhari	310	24,83	9028,78	3	3 000	37 784	-17 784	20 000,00 DZD
BORDJ BOUARRERIDJ	364	24,83	9028,78	2	3 000	30 096	-7 596	22 500,00 DZD
TISSEMSILT	432	24,83	9028,78	2	3 500	32 284	-9 784	22 500,00 DZD
CHLEF	438	24,83	9028,78	2	3 000	31 933	-9 433	22 500,00 DZD
BEJAIA	446	24,83	9028,78	2	3 500	32 632	-7 632	25 000,00 DZD
MSILA	448	24,83	9028,78	2	3 500	32 681	-7 681	25 000,00 DZD
SETIF	504	24,83	9028,78	2	3 500	34 072	-9 072	25 000,00 DZD
TIARET	566	24,83	9028,78	3	4 000	45 140	-20 140	25 000,00 DZD
SOUGAR	592	24,83	9028,78	3	4 000	45 786	-20 786	25 000,00 DZD
DJELFA	608	24,83	9028,78	3	4 000	46 183	-20 558	25 625,00 DZD
RELIZANE	620	24,83	9028,78	2	3 500	36 952	-11 327	25 625,00 DZD
MILA	708	24,83	9028,78	3	4 500	49 166	-17 916	31 250,00 DZD
MOSTAGANEM	708	24,83	9028,78	3	4 500	49 166	-19 791	29 375,00 DZD
MASCARA	748	24,83	9028,78	3	4 500	50 159	-18 909	31 250,00 DZD
BATNA	750	24,83	9028,78	2	4 500	41 180	-9 930	31 250,00 DZD
CONSTANTINE	752	24,83	9028,78	3	4 500	50 259	-19 009	31 250,00 DZD
BISKRA	796	24,83	9028,78	3	4 500	51 351	-18 851	32 500,00 DZD
LAGHOUAT	828	24,83	9028,78	3	4 500	52 146	-19 021	33 125,00 DZD
ORAN	840	24,83	9028,78	3	4 500	52 444	-19 319	33 125,00 DZD
SKIKDA	848	24,83	9028,78	3,5	5 000	57 657	-20 157	37 500,00 DZD
OUM ELBOUAGHI	866	24,83	9028,78	3,5	5 000	58 104	-16 854	41 250,00 DZD
SAIDA	886	24,83	9028,78	3	4 500	53 586	-16 086	37 500,00 DZD
SIDI-BELABES	894	24,83	9028,78	3	4 500	53 784	-17 534	36 250,00 DZD
KHENCHELA	896	24,83	9028,78	4	5 000	63 363	-22 113	41 250,00 DZD
JIJEL	910	24,83	9028,78	3	5 000	54 682	-12 182	42 500,00 DZD
AIN-TIMOUCHEM	950	24,83	9028,78	4	5 000	64 704	-20 954	43 750,00 DZD
GUELMA	962	24,83	9028,78	4	5 000	65 002	-21 252	43 750,00 DZD
ANNABA	1 040	24,83	9028,78	3	5 500	58 410	-14 660	43 750,00 DZD
TLEMCEM	1 054	24,83	9028,78	4	5 500	67 786	-24 036	43 750,00 DZD
SOUK AHRAS	1 090	24,83	9028,78	4,5	6 000	73 694	-29 944	43 750,00 DZD
EL-BAYADH	1 112	24,83	9028,78	4	5 500	69 226	-25 476	43 750,00 DZD
EL-TAREF	1 126	24,83	9028,78	4,5	6 000	74 588	-28 963	45 625,00 DZD
MAGHNAIA	1 128	24,83	9028,78	4	5 000	69 123	-25 373	43 750,00 DZD
TEBESSA	1 130	24,83	9028,78	5	6 000	79 202	-34 202	45 000,00 DZD
GHAZAOUET	1 166	24,83	9028,78	5	6 000	80 096	-35 096	45 000,00 DZD
MECHRIA	1 208	24,83	9028,78	4	5 500	71 610	-25 360	46 250,00 DZD

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

GHARDAIA	1 210	24,83	9028,78	4	6 000	72 159	-25 909	46 250,00 DZD
EL OUED	1 218	24,83	9028,78	4,5	6 000	76 872	-30 622	46 250,00 DZD
NAAMA	1 298	24,83	9028,78	4,5	5 500	78 359	-32 109	46 250,00 DZD
AIN SEFRA	1 410	24,83	9028,78	5	7 000	87 154	-38 404	48 750,00 DZD
OUARGLA	1 540	24,83	9028,78	6	7 500	99 911	-43 661	56 250,00 DZD
H-MESSAOUD	1 570	24,83	9028,78	6	7 500	100 656	-44 406	56 250,00 DZD
MNIAA	1 754	24,83	9028,78	6	7 500	105 225	-46 475	58 750,00 DZD
BECHAR	1 914	24,83	9028,78	6	9 000	110 697	-45 697	65 000,00 DZD
ADRAR	2 852	24,83	9028,78	12	14 000	193 161	-93 161	100 000,00 DZD
AIN AMENAS	3 022	24,83	9028,78	15	17 000	227 468	-102 468	125 000,00 DZD
ILLIZI	3 498	24,83	9028,78	14	16 000	229 258	-85 508	143 750,00 DZD
TINDOUF	3 522	24,83	9028,78	14	16 000	229 854	-86 104	143 750,00 DZD
TAMANRASSET	3 900	24,83	9028,78	16	19 000	260 297	-97 797	162 500,00 DZD

59 388

2 520 687,50 DZD

Source : établi par nous-mêmes à partir des données du département logistique des ventes

Commentaire :

D'après les résultats obtenus, on constate que le transport avec la flotte propre est avantageux par rapport au transport externalisé que pour les destinations dont le délai de livraison ne dépasse pas un jour, et la distance aller/retour ne dépasse pas les 302 km. Cela peut être expliqué par l'augmentation des charges fixes dus à l'immobilisation des camions.

A partir de 306 km de distance aller/retour, et deux jours de délai de livraison, il est plus rentable pour l'entreprise de faire appel au transport externe que de transporter par sa flotte propre.

3.4.4. Calcul du seuil de rentabilité en kilomètre

Pour calculer le SR en km, on a besoin de charges fixes liées au transport, et la marge sur coût variable (MCV) qui est égale à la différence entre le prix de vente par kilomètre et le TK

Le PV par km est obtenu en divisant la somme des tarifs des affrétés sur la somme des distances : $PV/km = 2\,520\,687.5\text{ DA} / 59\,388\text{ km} = 42.44\text{ DA/km}$

TK = 24.83 **Charges fixes = 6 073 985.37**

SR en km =
$$\frac{\text{Total des charges fixes}}{\text{MCV}} = \frac{6\,073\,985.37}{(42.44-24.83)} = 143\,105\text{km.}$$

Commentaire :

A chaque kilomètre parcouru au dessus de 143 105 km l'entreprise dégagera un bénéfice de 17.61/km.

Le kilométrage parcouru en 2017 est de 903 705 km, il dépasse largement le seuil de rentabilité, ce qui signifie que les charges fixes sont totalement couverts, et l'entreprise dégage une valeur ajoutée en exploitant sa propre flotte de semi remorques.

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

3.5. Analyse des résultats du questionnaire :

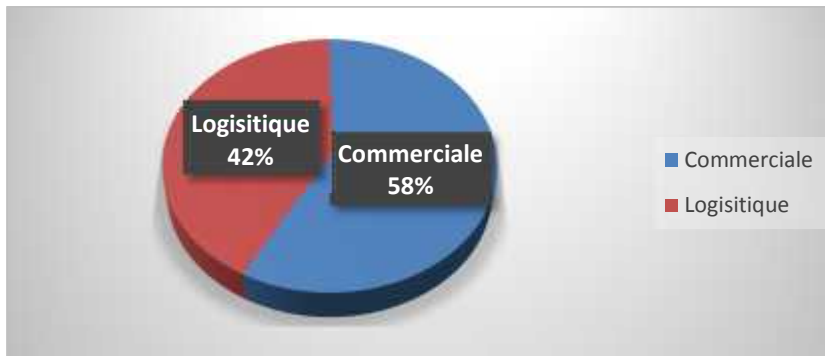
Question 1 : De quelle direction faites-vous partie ?

Tableau III-8 : La répartition des interrogés selon les directions

Direction	Effectifs	Pourcentage
Logistique	11	58%
Commerciale	8	42%
Total général	19	100%

Source : établi par nous-mêmes

Figure III-6 : La répartition des interrogés selon les directions.



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

Commentaire :

On remarque que 58% du personnel interrogé est de la direction Logistique et le reste 42% fait partie de la direction Commerciale

Question 2 : Depuis combien de temps travaillez-vous au sein d'ABC Pepsi ?

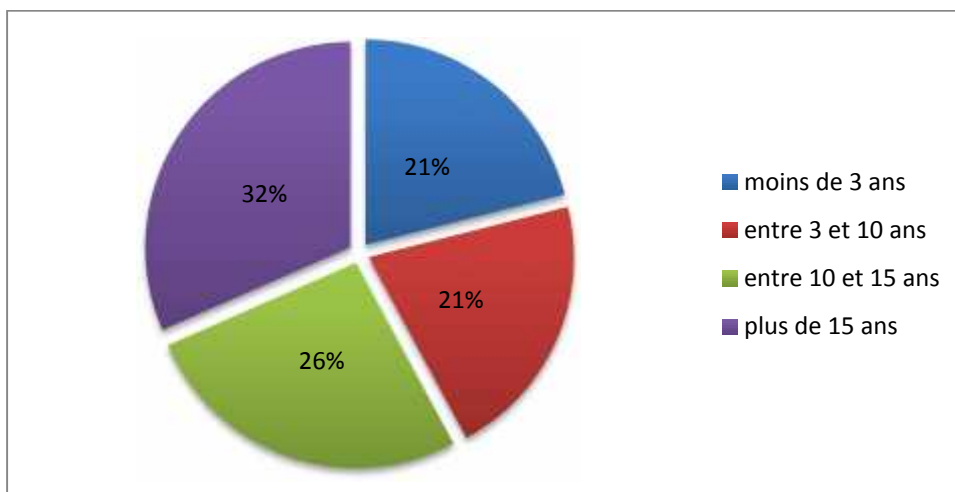
Tableau III-9 : La répartition des interrogés selon l'ancienneté :

Ancienneté	Effectifs	Pourcentage
moins de 3 ans	4	21%
entre 3 et 10 ans	4	21%
entre 10 et 15 ans	5	26%
plus de 15 ans	6	32%
Total	19	100%

Source : établi par nous-mêmes

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

Figure III-7 : La répartition des interrogés selon l'ancienneté :



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

Commentaire :

D'après les résultats on peut remarquer que 32 % des personnels sont des anciens cadres qui travaillent au sein d'ABC Pepsi depuis une période de plus de 15 ans.

26 % ont une expérience de 10 à 15 ans et 21 % de 3 à 10 ans.

Et enfin 21 % sont recrutés récemment (moins de 3 ans).

Question 3 : De votre point de vue, quelles sont les raisons qui ont menées votre entreprise à externaliser une grande partie de son transport aval ?

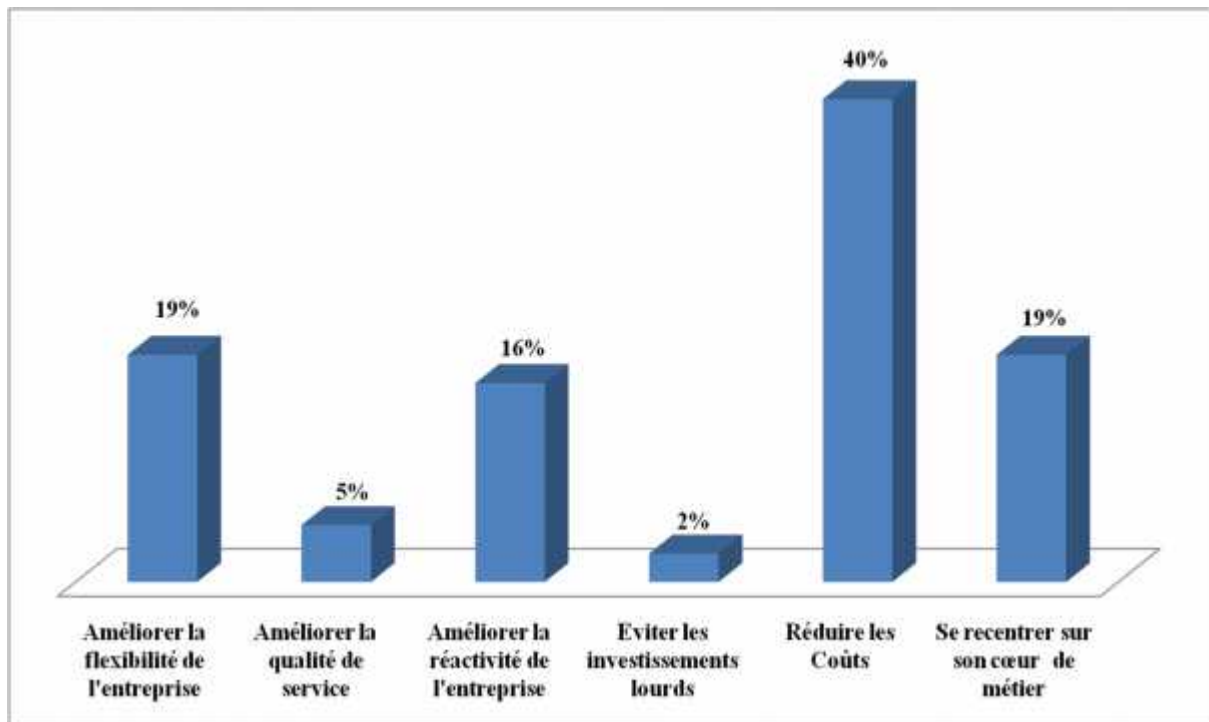
Tableau III-10: les raisons du recours à l'externalisation du transport

Les raisons	Effectifs	Pourcentage
Améliorer la flexibilité de l'entreprise	8	19%
Améliorer la qualité de service	2	5%
Améliorer la réactivité de l'entreprise	7	16%
Eviter les investissements lourds	1	2%
Réduire les Coûts	17	40%
Se recentrer sur son cœur de métier	8	19%
Total général	43	100%

Source : établi par nous-mêmes

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

Figure III-8 : Les raisons du recours à l'externalisation du transport



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

Commentaire :

Selon les résultats obtenus, nous constatons que plusieurs raisons ont menés l'entreprise à externaliser une grande partie de son transport aval.

Selon 40% du personnel interrogé, la raison principale de l'externalisation du transport aval est la réduction des coûts en changeant les charges fixes en charges variables.

19% d'entre eux pensent que la raison de cette externalisation est la volonté de se recentrer sur le cœur de métier.

19% aussi disent que c'est pour améliorer la flexibilité de l'entreprise afin de pouvoir répondre à la variation de la demande.

16% pensent que c'est pour améliorer de la réactivité de l'entreprise surtout pendant la haute saison.

5% d'entre eux pensent que c'est pour améliorer la qualité de service, le reste (2%) dit que c'est pour éviter les investissements lourds.

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

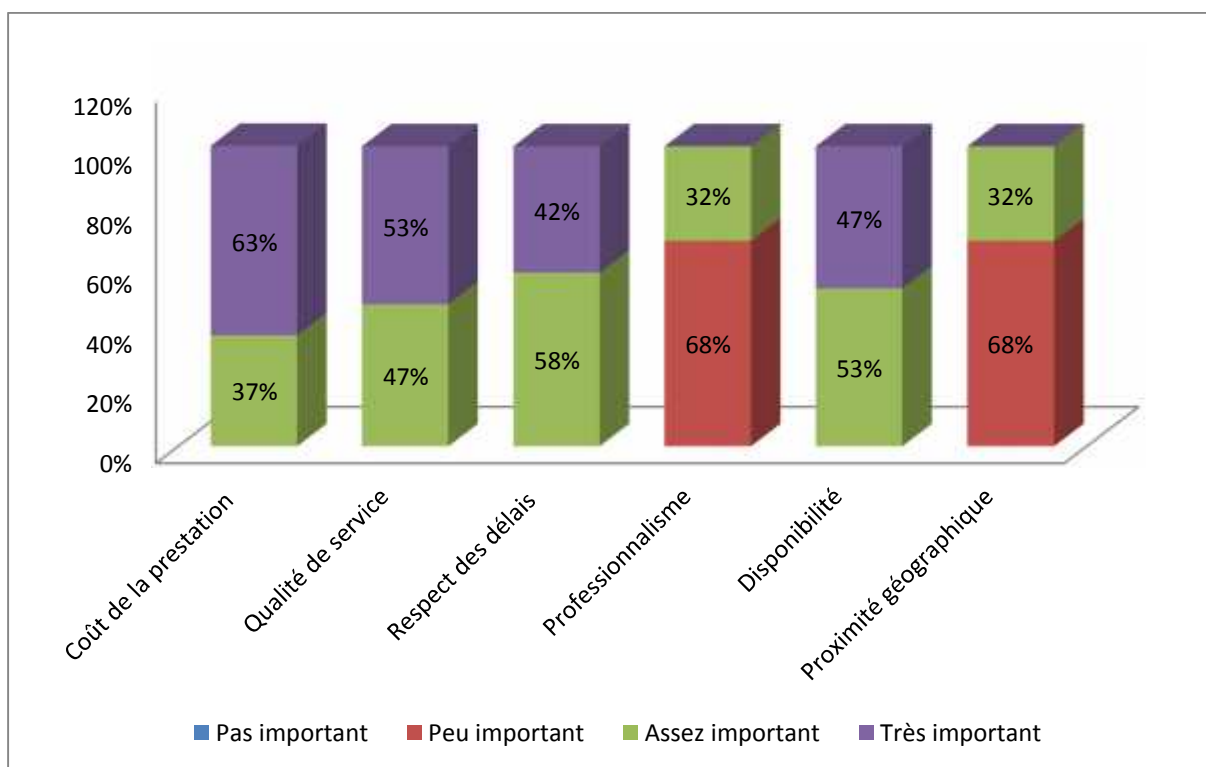
Question 4 : Quels sont selon vous les principaux critères de choix d'un prestataire selon un ordre d'importance ?

Tableau III-11 : Les critères de choix d'un prestataire

	Pas important		Peu important		Assez important		Très important	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Coût de la prestation	0	0%	0	0%	7	37%	12	63%
Qualité de service	0	0%	0	0%	9	47%	10	53%
Respect des délais	0	0%	0	0%	11	58%	8	42%
Professionalisme	0	0%	13	68%	6	32%	0	0%
Disponibilité	0	0%	0	0%	10	53%	9	47%
Proximité géographique	0	0%	13	68%	16	32%	0	0%

Source : établi par nous-mêmes

Figure III-8: Les critères de choix d'un prestataire



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

Commentaire :

Selon les résultats du graphe ci-dessus, on remarque dans un premier temps qu'il n'y a aucun critère qui n'est pas important.

On constate que les critères qui sont jugés « très important » selon les répondants sont : le coût de prestation avec un pourcentage de 63%, la qualité de service avec un pourcentage de 53%, la disponibilité (47%) et enfin le respect des délais (42%).

Tous les critères sont « assez important » selon le personnel interrogé, on trouve dans un premier lieu le respect des délais (58%), ensuite la disponibilité des prestataires (53%), 47% pour la qualité de service, 37% pour le coût de la prestation, et enfin 32% pour chacun de professionnalisme et proximité géographique.

Les critères qui sont « peu importants », selon les résultats obtenus sont le professionnalisme et la proximité géographique avec un pourcentage de 68% pour chacun d'eux.

Question 5 : Selon vous, quel est l'apport de l'externalisation du transport aval aux points suivants ?

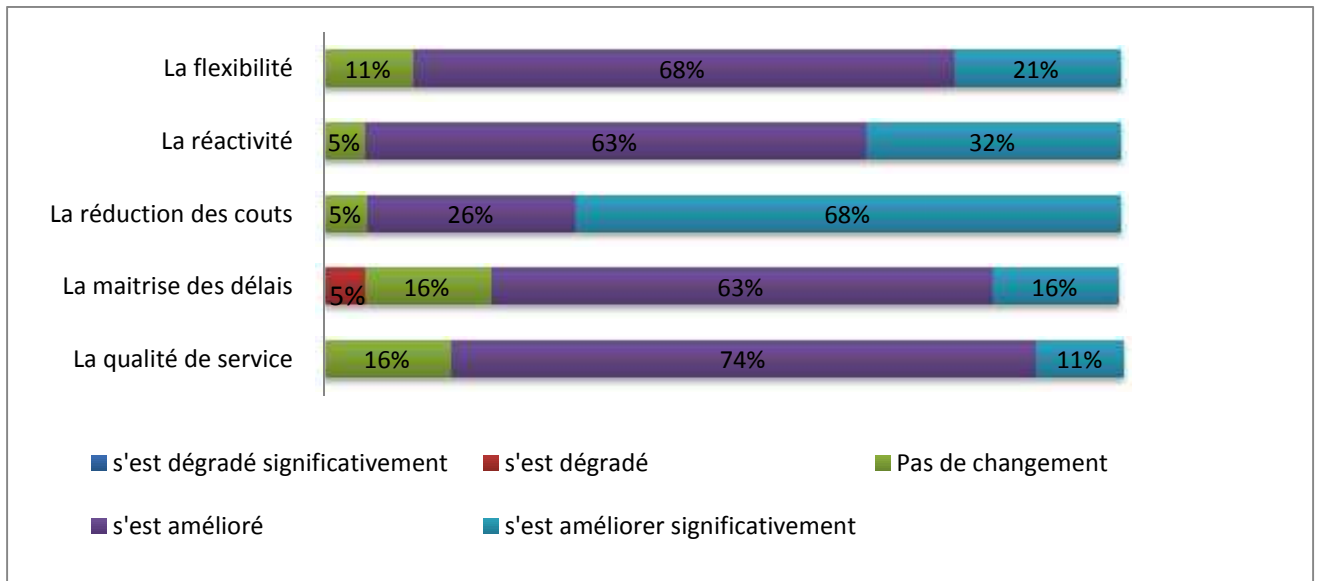
Tableau III-12 : L'apport de l'externalisation du transport aval

	S'est dégradé significativement		S'est dégradé		Pas de changement		S'est amélioré		S'est amélioré significativement	
	0	0%	0	0%	3	16%	14	74%	2	11%
La qualité de service	0	0%	0	0%	3	16%	14	74%	2	11%
La maîtrise des délais	0	0%	1	5%	3	16%	12	63%	3	16%
La réduction des coûts	0	0%	0	0%	1	5%	5	26%	13	68%
La réactivité	0	0%	0	0%	1	5%	12	63%	6	32%
La flexibilité	0	0%	0	0%	2	11%	13	68%	4	21%

Source : établi par nous-mêmes

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

Figure III-9 : L'apport de l'externalisation du transport aval



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

Commentaire :

La majorité du personnel interrogé (68%) pense qu'avec l'externalisation du transport aval la flexibilité s'est améliorée, (21%) disent qu'elle s'est amélioré significativement le reste (11%) pensent qu'elle n'a pas changé.

La réactivité s'est aussi amélioré selon l'avis de 63% des interrogés, 32% disent qu'elle s'est amélioré significativement le reste (5%) trouve qu'elle n'a pas changé

La réduction des coûts à enregistrer une importante amélioration selon l'avis des répondants, 68% d'entre eux disent qu'elle s'est amélioré significativement le reste (26%) qui disent qu'elle s'est améliorée et (5%) trouve qu'elle n'a pas changé

La maitrise des délais s'est aussi améliorée selon 63% des réponses obtenues, 16% des répondants disent qu'elle s'est amélioré significativement, le reste (16%) pensent qu'elle n'a pas changé et une personne pense qu'elle s'est dégradée

La qualité de service s'est améliorée selon respectivement (74%) et (11%) des avis qui tranchent pour elle s'est améliorés et s'est significativement amélioré le reste (16%) disent qu'elle n'a pas changé.

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

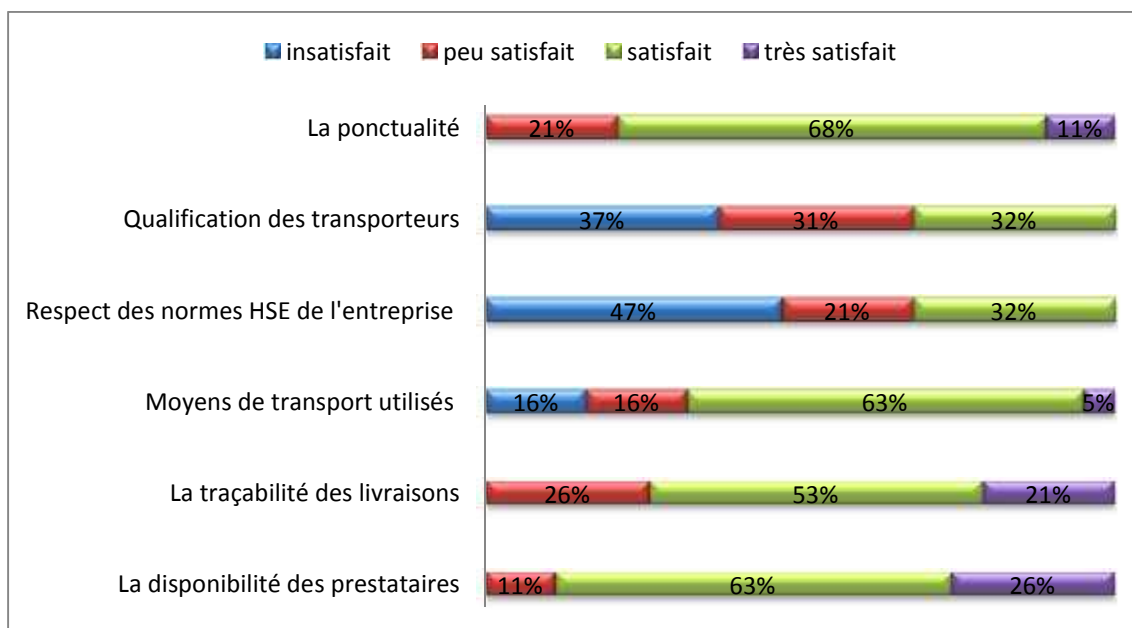
Question 6 : êtes-vous satisfait de la qualité de la prestation de transport concernant les points suivants ?

Tableau III-12 : le niveau de satisfaction par rapport à la qualité des prestations de transport

	insatisfait		peu satisfait		satisfait		très satisfait	
	0	0%	2	11%	12	63%	5	26%
La disponibilité des prestataires	0	0%	2	11%	12	63%	5	26%
La traçabilité des livraisons	0	0%	5	26%	10	53%	4	21%
Moyens de transport utilisés	0	16%	3	16%	12	63%	1	5%
Respect des normes HSE de l'entreprise	9	47%	4	21%	6	32%	0	0%
Qualification des transporteurs	7	37%	5	26%	6	32%	1	5%
La ponctualité	0	0%	4	21%	13	68%	2	11%

Source : établi par nous-mêmes

Figure III-10 : le niveau de satisfaction par rapport à la qualité des prestations de transport



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

Commentaire :

Pour la ponctualité 68% des avis disent être satisfait et 10.5 disent être très satisfait le reste 21% sont peu satisfait.

Concernant la qualification des transporteurs, 37% des interrogés sont insatisfaits, 31% sont peu satisfaits et 32% sont satisfaits.

On remarque un pourcentage élevé d'insatisfaction (47%) concernant le respect des normes HSE de l'entreprise, suivi d'un pourcentage de 21% qui disent être peu satisfaits, le reste 32% sont satisfaits.

Pour les moyens de transport utilisés 63% et 5% des répondants sont satisfaits et très satisfait respectivement.

Pour la traçabilité des livraisons 53% et 21% des sont satisfait et très satisfait respectivement, le reste qui est de 26% sont peu satisfait

Enfin, pour la disponibilité des prestataires 63% du personnel interrogé sont satisfait et 26% sont très satisfaits le reste 11% sont peu satisfait.

Question 7: Pendant la haute saison, vos prestataires logistiques arrivent-ils à satisfaire vos besoins en terme de transport ?

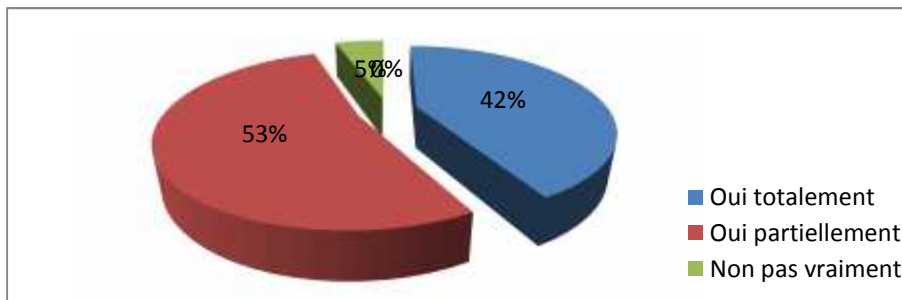
Tableau III-13 : La satisfaction du personnel à l'égard des prestations de transport pendant la haute saison

Pendant la haute saison, vos prestataires logistiques arrivent-ils à satisfaire vos besoins en terme de transport ?	Effectifs	Pourcentages
Oui totalement	8	42%
Oui partiellement	10	53%
Non pas vraiment	1	5%
Non pas du tout	0	0%
Total général	19	100%

Source : établi par nous-mêmes

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

Figure III-11: La satisfaction du personnel à l'égard des prestations de transport pendant la haute saison



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

Commentaire :

Pour 53% du personnel disent que le besoins en termes de transport et partiellement satisfaisant pendant la haute saison, alors que 42 % pensent que le besoin est totalement satisfait, et pour le reste 5% trouve que les besoin n'est pas vraiment satisfait par les prestataires de transport et personne ne pense que le besoin n'est pas du tout satisfait.

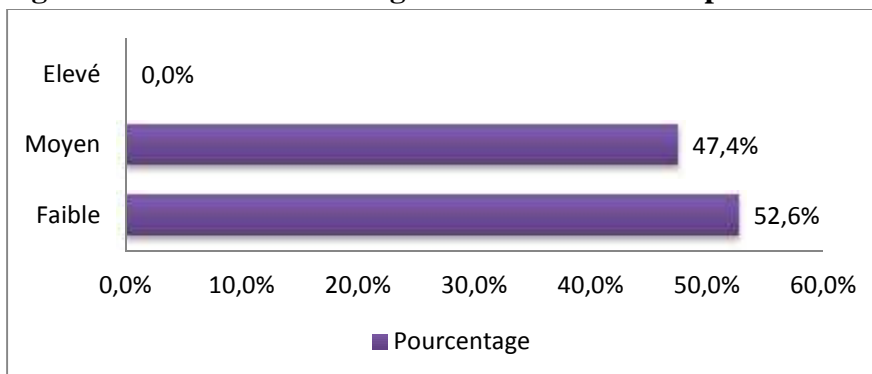
Question 8 : le taux de litiges en matière de transport externalisé

Tableau III-14: le taux de litiges en matière de transport externalisé

Taux de litiges	Effectifs	Pourcentage
Faible	10	52.6%
Moyen	9	47.4%
Elevé	0	0%
Total général	19	100%

Source : établi par nous-mêmes

Figure III-12: Le taux de litiges en matière de transport externalisé



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

Commentaire :

D'après ce graphe, plus que la moitié du personnel interrogé (52.6%) dit que le taux de litiges en matière de transport externalisé est faible, 47.4% pensent qu'il est moyen et personne ne pense qu'il est élevé.

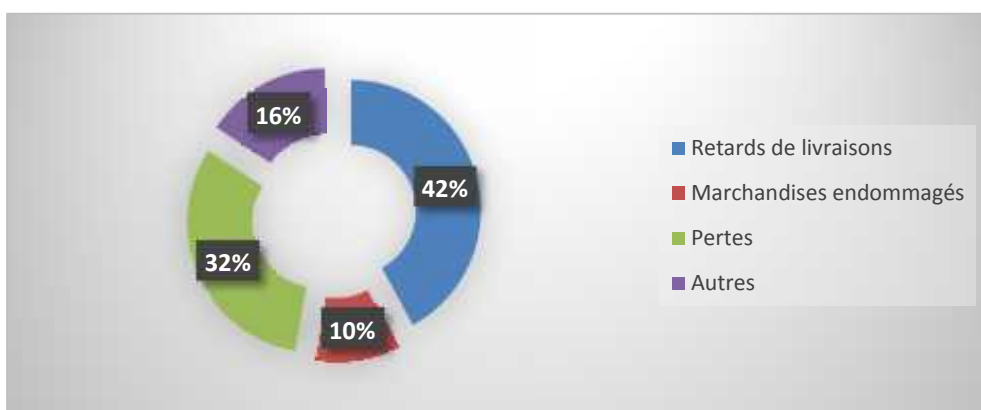
Question 9 : les litiges sont généralement dus aux :

Tableau III-15: Les types de litige avec les prestataires

Types de litige	Effectifs	Pourcentage
Retards de livraisons	8	42%
Marchandises endommagés	2	10%
Pertes	6	32%
Autres	3	16%
Total	19	100%

Source : établi par nous-mêmes

Figure III-13 : Les types de litige avec les prestataires



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

Commentaire :

D'après les résultats on peut remarquer que 42% disent que les litiges sont généralement dus aux retards de livraisons, 32% pensent que c'est les marchandises endommagés (les avaries) ,16% trouve que les litiges sont dus aux pertes.

Enfin 10% du personnels ont répondu par autres, ils ont cité d'autres types de litiges avec les prestataires parmi les réponses on trouve : les accidents de la routes, la facturation des immobilisations des camions, la facturation des retours des emballages vides.

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

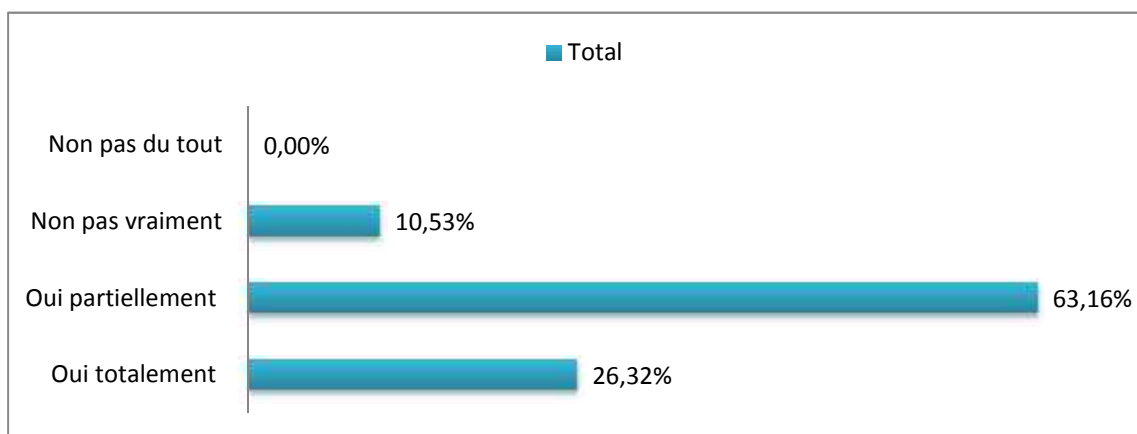
Question 10 : Les délais de livraison sont-ils respectés par vos prestataires logistiques ?

Tableau III-16: Le respect des délais de livraison par les prestataires logistiques

Le respect des délais de livraison	Effectifs	Pourcentage
Oui totalement	5	26.32%
Oui partiellement	12	63.16%
Non pas vraiment	2	10.52%
Non pas du tout	0	0%
Total général	19	100%

Source : établi par nous-mêmes

Figure III-14 : Le respect des délais de livraison par les prestataires logistiques



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

Commentaire :

On remarque que la majorité des responsables 63.16 % sont partiellement d'accord concernant le respect des délais de livraison par les prestataires logistiques ,26.32% d'entre eux sont totalement d'accord, et pour le reste 10.53% ils ne sont pas vraiment d'accord, et personne ne dit qu'il est pas du tout d'accord.

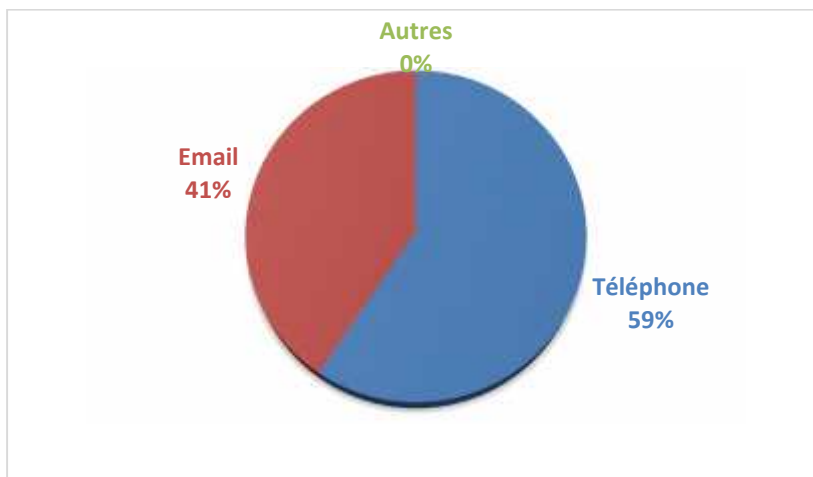
Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

Question 11 : Les ordres de transport sont transmis aux prestataires logistiques par ?

Tableau III-17 : Moyens de transmission des ordres de transports aux prestataires

Les ordres de transport sont transmis par	Effectifs	Pourcentage
Téléphone	19	59%
Email	13	41%
Autres	0	0%
Total général	32	100%

Figure III-15 : Moyens de transmission des ordres de transports aux prestataires



Source : établi par nous-mêmes à l'aide du tableur Excel

Commentaire :

A partir du graphe ci-dessus, 59% des interrogés disent que les ordres de transport sont transmises par téléphone, et le reste qui est de 41% disent qu'ils sont transmises par Email, aucune personne n'a répondu avec un autre moyen

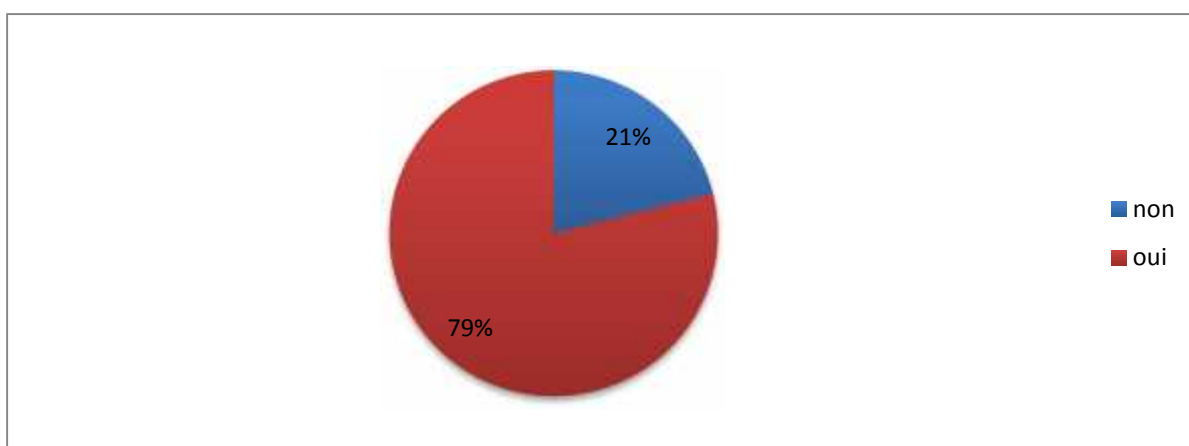
Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

Question 12 : En cas de retards, êtes-vous informés par vos prestataires ?

Tableau III-18 : L'information de l'entreprise par les prestataires

En cas de retards, êtes-vous informés	Effectifs	Pourcentage
non	4	21%
oui	15	79%
Total général	19	100%

Figure III-16 : L'information de l'entreprise par les prestataires



Source : établi par nous-mêmes à l'aide du tableur Excel

Commentaire :

On remarque que la majorité des répondants (79%) disent que l'entreprise est informée par les prestataires en cas de retards, le reste (21%) dit le contraire.

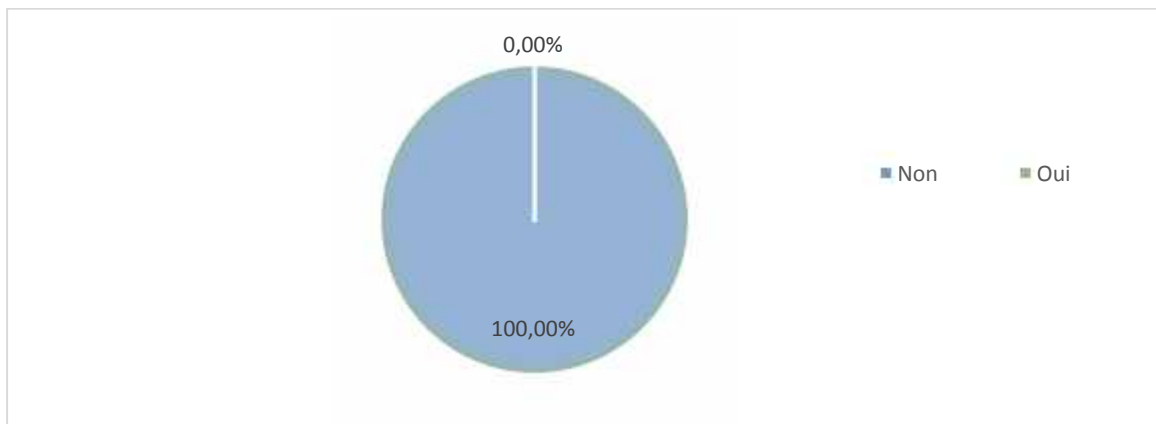
Question 13 : assurez-vous un suivi de votre prestataire logistique ?

Tableau III-19 : Suivi des prestataires

Assurez-vous un suivi des prestataires	Effectifs	Pourcentage
Non	0	0%
Oui	19	100%
Total général	19	100

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

Figure III-17: Suivi des prestataires



Source : établi par nous-mêmes

Commentaire :

Tous les responsables s'accorde à dire que qu'ils assurent un suivi des prestataires logistique et parmi les moyens utilisés, ils ont cité :

- par un système de gestion des feuilles de routes sur Access qui sera développé sur SAP
- par téléphone et accusé de réception et de livraison
- à l'aide d'un GPRS équiper dans les camions
- par téléphone ou par Email et aussi dans des réunions avec les équipes concernées.

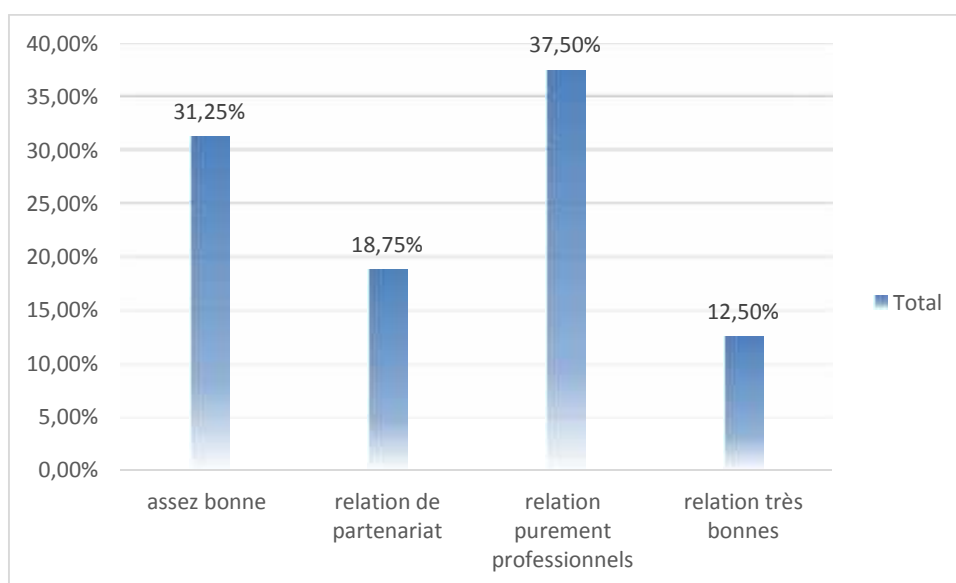
Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

Question 14 : Comment qualifiez-vous votre relation avec vos prestataires ?

Tableau III-20 : La relation avec les prestataires logistiques

La relation avec les prestataires	Effectifs	Pourcentage
assez bonne	5	31.25%
relation de partenariat	3	18.75%
relation purement professionnels	6	37.50%
relation très bonnes	2	12.5%
Total général	16	100%

Figure III-18 : La relation avec les prestataires logistiques



Commentaire :

D'après le graphe on remarque que 37.5% du personnel interrogé qualifie la relation avec les prestataires de transport d'une relation purement professionnelle, 31.25% juge que la relation est assez bonne, 18.75% d'entre eux trouve que c'est une relation de partenariat, le reste 12.50% juge que la relation est très bonne.

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

Question 15 : Quels sont les problèmes que vous rencontrez avec vos prestataires logistique ?

Parmi les problèmes les plus requérants avec les prestataires de transport selon les réponses obtenues on cite :

- Le problème de barème, certains prestataires appliquent leurs propres barèmes qui sont plus cher que le barème fixé par l'entreprise ce qui donne lieu à des négociations
- Les retours emballage
- Les pertes de marchandises
- Le non respect des normes HSE fixé par l'entreprise aux transporteurs externes
- Quelques soucis de disponibilité pendant la haute saison
- Les retards
- la facturation des avaries
- Les accidents de route.

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

3.6. Synthèse de l'enquête

Nous allons à présent, résumer les résultats de l'étude comparative ainsi que les résultats du questionnaire décrits à l'aide du tri à plat en plusieurs points de manière à avoir une vision globale de l'étude pour conclure avec l'affirmation et/ ou l'infirmité des hypothèses posées au départ.

❖ Les raisons qui ont menés à l'externalisation du transport aval

D'après les responsables d'ABC Pepsi les trois principales raisons de l'externalisation d'une grande partie du transport aval sont respectivement :

- La réduction des coûts ;
- Le recentrage sur le cœur de métier ;
- L'amélioration de la flexibilité essentiellement pendant la haute saison.

❖ Les principaux critères de choix d'un prestataire

- Le coût de la prestation est le critère le plus important dans le choix d'un prestataire, une majorité significative des avis des responsables le jugent comme très important.
- Avec un partage quasi équivalent du degré d'importance arrive les quatre critères suivants :
 - Le respect des délais
 - La disponibilité,
 - La qualité de serviceUne légère supériorité d'avis qui les jugent très importants.
- La proximité géographique et le professionnalisme arrivent en dernier où la majorité des avis les considère comme peu importants.

❖ La qualité de service des prestataires

Selon une majorité significative des avis des responsables, la qualité de service s'est améliorée avec l'externalisation du transport aval

- la majorité des responsables disent être satisfaits concernant les points suivants :
 - La ponctualité
 - Les moyens de transports utilisés par les prestataires
 - La disponibilité des prestataires
 - La traçabilité des livraisons

Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi

- Pour le taux de litiges, l'avis des interrogés est partagé entre taux moyen et taux faible, personne ne pense qu'il est élevé, ce qui représente un bon point pour l'entreprise.

❖ Le respect des délais par les prestataires

- Selon une majorité flagrante des avis des responsables le respect des délais par les prestataires s'est amélioré avec l'externalisation du transport aval.
- La majorité des responsables s'accorde à dire que les prestataires logistiques arrivent à satisfaire les besoins de l'entreprise en terme de transport pendant la haute saison.
- Une majorité relative s'accorde à dire que les délais de livraison sont respectés par les prestataires logistiques
- En cas de retard, l'entreprise est informée par ses prestataires.

❖ La relation avec les prestataires

- Tout le personnel nous confirme que l'entreprise assure un suivi de ces prestataires grâce à un système de gestion des feuilles de route sur Access qui sera développé sur SAP
- La plupart des responsables qualifie la relation avec les prestataires comme une relation purement professionnelle assez bonne
- Les ordres de transport sont transmis aux prestataires par téléphone et par E-mail
- Le problème le plus fréquent avec les prestataires logistiques selon l'avis du personnel c'est les retours emballages.



Conclusion générale

Conclusion générale

La réalisation de notre travail nous a permis d'étudier l'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai ».

L'externalisation des activités logistiques représente une problématique majeure pour les entreprises génératrice de gain, elle engendre également un lourd investissement et c'est le fruit d'une démarche décisionnelle très importante et assez longue. Aujourd'hui, toute entreprise externalisatrice est dans l'obligation un jour ou l'autre à la question de savoir si externaliser sa logistique serait pertinent en termes de coûts, qualité de service, et de flexibilité.

Le transport est considéré comme étant le moteur d'une chaîne logistique, et une activité périphérique pour les entreprises industrielles. Celles-ci se souciant du développement de leur cœur de métier, se traduisant par une volonté de maîtrise et de concentration sur ce dernier ; ont tendance à recourir à l'externalisation pour assurer ces fonctions dites périphériques.

A partir des résultats de l'enquête que nous avons menée auprès des employés d'ABC Pepsi qui porte sur l'externalisation du transport aval et son impact sur le triptyque « coût-qualité-délai », nous avons pu conclure les résultats suivants :

- L'externalisation d'une grande partie du transport aval a permis à l'entreprise de réduire significativement les coûts et les risques liés au transport surtout quand il s'agit de longues distances (qui dépassent les 300 km).
- Le recours aux prestataires de transport a contribué à l'amélioration de la réactivité (la vitesse de réponse à la demande avec le niveau de qualité souhaité), ainsi que le respect des délais.
- L'externalisation du transport a permis à ABC Pepsi d'être plus flexible face à la saisonnalité de la demande.
- ABC Pepsi rencontre un problème avec ses prestataires logistiques dus sa mauvaise prévision de commandes ce qui crée un déséquilibre ce qui crée un déséquilibre dans l'alimentation en camion par ses prestataires (plans de charge faible au début du mois et très fort sur la fin des mois).
- La qualité de service s'est améliorée avec l'externalisation du transport aval

Conclusion générale

- Une prestation de transport est la résultante d'une convention créant un couple gagnant-gagnant (entreprise-prestataire), basé sur le coût, délai et qualité de service.

A la lumière des résultats obtenus et des analyses accomplies, nous avons pu répondre à nos hypothèses.

Notre première hypothèse qui stipule que : l'externalisation du transport aval influence positivement sur les coûts logistiques, est partiellement confirmée, après avoir comparé entre les coûts du transport par la flotte propre et le transport externalisé, on a constaté que pour les courts trajets (moins de 300km aller/retour), il est plus rentable de transporter par la flotte propre que de recourir à l'externalisé, et pour les longs trajets c'est l'inverse.

Les résultats de notre enquête par questionnaire nous permettent d'infirmer la deuxième hypothèse qui stipule que : l'externalisation du transport aval influence négativement sur la qualité de service de l'entreprise, car la majorité du personnel qu'on a interrogé est satisfaite par la qualité de service des prestataires et pense que l'externalisation a contribué à son amélioration.

La dernière hypothèse qui stipule que : l'externalisation du transport aval influence positivement sur les délais de livraison est confirmée, en se basant toujours sur les résultats de l'enquête par questionnaire.

Nos suggestions pour l'entreprise sont les suivantes :

- Etablir des bonnes prévisions de commande pour équilibrer l'alimentation des camions et d'éviter des plans de charges plus fort sur la fin des mois et faibles durant le début des mois ;
- Renforcer la relation de partenariat avec les meilleurs prestataires ;
- Massification des flux de retours ;
- Recourir aux transporteurs affrétés pour les destinations dont leur distance aller/retour dépasse 300 KM ;
- Définir des indicateurs de performance, un tableau de bord de pilotage de la fonction transport en interne, et des indicateurs de performance en externe (aux près des clients : respect des délais...)
- Organiser plus de réunions de mise au point avec les transporteurs ;
- Suivre les transporteurs de façon instantanée ;
- Appliquer des sanctions en cas de retard de livraison sans raison acceptable

Conclusion générale

Notre recherche présente une limite qui est le risque de non objectivité des résultats de l'enquête car elle a été faite sur un échantillon de dix et neuf (19) interrogés, vu la difficulté d'avoir accès aux clients de l'entreprise qui sont les dépositaires.

Nous avons rencontré lors du déroulement de notre recherche quelques difficultés concernant la non disponibilité de certaines données ou leur confidentialité au sein de l'entreprise ABC PEPSI.

Nous tenons à indiquer que notre présente étude reste incomplète et que c'est un domaine de recherche très vaste. Il reste à espérer que d'autres chercheurs s'intéresseront à approfondir ce sujet, afin d'y apporter les améliorations nécessaire

Nous invitons les futurs chercheurs qui veulent approfondir davantage ce thème qu'il existe plusieurs pistes de recherches possibles, telles que:

- L'externalisation de la distribution et la performance logistique
- La mise en place de système des prévisions
- L'optimisation des tournées de livraison



Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages

- BAGLIN (G) et autres, *Management industriel et logistique*, Economica, 3^{ème} édition, Paris 2001.
- BAGLIN (G) et autres, *Management Industriel et logistique*, Economica, 6^{ème} édition, Paris, 2013.
- BARTHELEMY (J), *Stratégies d'externalisation*, DUNOD, 3^{ème} édition
- BAUCHET (P), *Transport international dans l'économie mondiale*, Economica, paris, 1988.
- BERRAH (L), *L'indicateur de performance : Concepts et applications*, Cépadues Editions, 2002.
- CHABANI (S) et OUACHERINE, (H), *Guide de Méthodologie de la Recherche En Sciences Sociales, EHEC, 1^{ère} édition, Alger, 2013.*
- DORIAH (B), GOUJET (C), *gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Dunod ,3eme éditions, Paris, France 2007.*
- FENDER(M), BARON (F), *Le supply chain management : en 37 fiches-outils*, Dunod, Paris, 2012.
- FULCONIS (F), PACHE (G), ROVEILLO (G), *La prestation logistique*, EMS, paris, 2012.
- JAVEL (G), *Pratiques de la gestion industrielle : Organisation, méthodes et outils*, Dunod, Paris, 2003.
- JAVEL (G), *Organisation de la production*, 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2010
- LEMOIGNE (R), *Supply Chain Management*, DUNOD, Paris, 2013.
- LORINO (P), *Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage*, Organisation, Paris, 1997
- Médan (P), Gratacap (A), *Logistique et supply chain management : Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale*, Dunod, Paris 2008.
- MEDAN (P), GRATCAP (A), *Management de la production concepts : méthodes et cas*, Dunod, Paris, 2009.
- PRIMOR (Y) FENDER (M), *Logistique : Production-Distribution-Soutien*, Dunod ,5^{ème} Edition, Paris, 2008.

- ROQUES (T), *Optimisez votre chaîne logistique: prévoir la demande-Gérer les approvisionnements et les stocks*, AFNOR, Paris, 2015.
- TIXIER (D), MATHE (H) et COLIN (J), *De la logistique d'entreprise vers un management plus compétitif*, édition Dunod, Paris, 1998.

2. Travaux universitaires

- AMRANI-ZOUGGAR (A), *Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique : Modélisation et simulation*, thèse de doctorat option Productique, Université de BORDEAUX 1, Bordeaux, 2009
- CHEERAET (R), *L'externalisation logistique, mémoire de master professionnel en logistique*, Université Paris Panthéon Sorbonne, France, 2010
- MARANZANA (N), *Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau*, thèse de doctorat en mécanique, l'Université de Strasbourg, 2009.
- MERABTI (A), SLIMANOU (A), *L'impact de l'externalisation des facteurs logistique sur la performance des entreprises industrielles*, Mémoire de master en sciences commerciales, Université de Bejaïa, 2017.
- PENDARIES (M), *De la gestion coût-délai-qualité au pilotage par la valeur de la performance organisationnelle*, thèse doctorat en sciences de gestion, Université de la méditerranée – Aix – Marseille II, France, 2011.

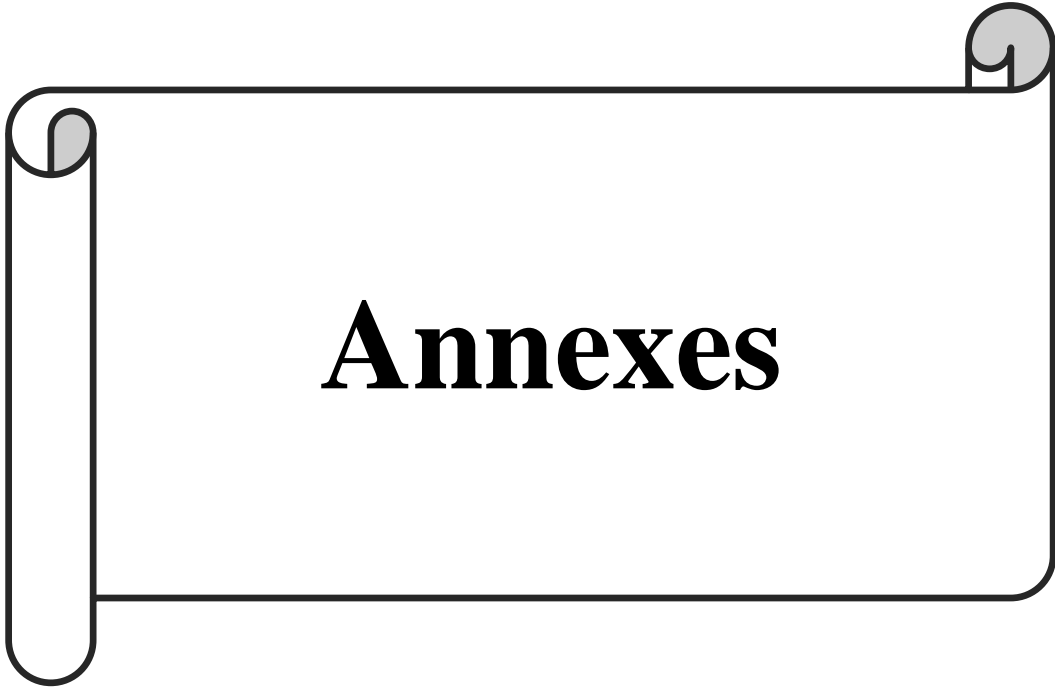
3. Revues

- ELLRAM (L), MALTZ, (A), *L'analyse du coût total de possession : un outil stratégique dans la décision d'externalisation*, *Logistique & Management*, vol. 4, n° 1, 1996.
- *Guide de l'Externalisation des activités logistiques*, Agence marocaine de développement de la logistique AMDL, octobre 2016.
- Issor (Z), « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », in revue *Projectics /Proyética / Projectique*, n°17, 2017.
- Mesnard (X) et Dupont (A), « Votre logistique est-elle à la pointe ? », in revue *L'Expansion Management*, n°94,1999.

- NETTER, (M), « capacités de transport, coût de transport et organisation de l'espace », in revue économique, N°2, 1974.
- ZEROUAL (L), OUARITI (O), « L'impact Des Systèmes D'information Sur La Performance Des Chaines Logistiques », in revue de littérature, Vol 13, No 4, 2017.

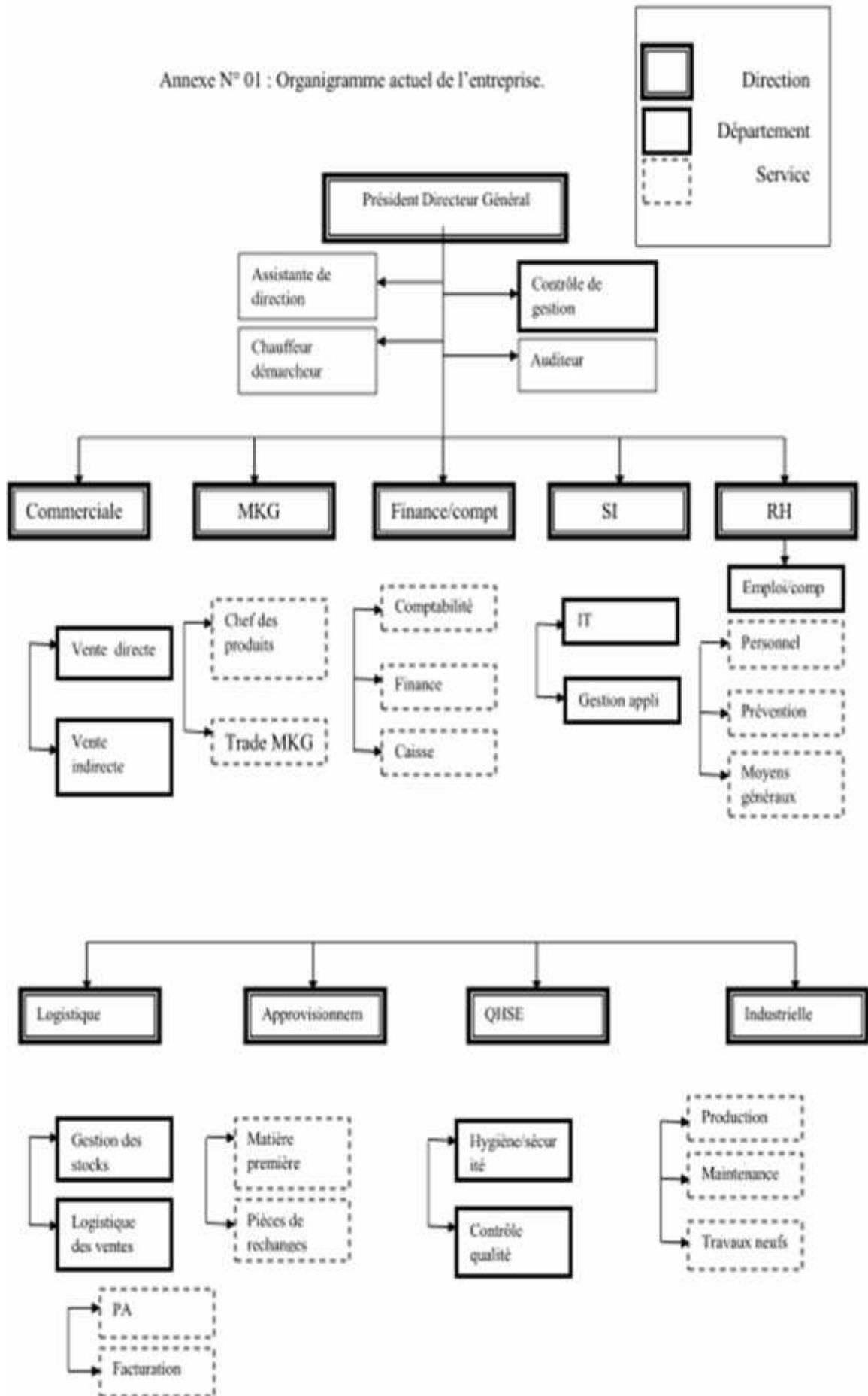
4. Webographie

- <https://www.logismarket.fr/blog/types-prestataires-logistiques/> consulté le (20/03/2018 à 8h32)
 - <http://billsergeconseil.com/lexternalisation-2/> consulté le (20/03/2018 à 9h14).
 - <https://www.cat-logistique.com/Dermarche%20externalisation.pdf> consulté le (22/03/2018 à 10h38).
- <http://www.faq-logistique.com/KPI-logistique.htm> consulté le (16/04/2018 à 7h49)
- <http://pepsi-co.dirigeants-entreprise.com/entreprises/pepsi-co/> consulté le (01/05/2018 à 9h45).
 - <http://pepsi-alexcoulombe.com/fr/entreprise/histoire/pepsi> consulté le (01/05/2018 à 11h06).



Annexes

Annexe N° 01 : Organigramme actuel de l'entreprise.



Annexe N° 02 : Questionnaire

Bonjour,

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un Master en Sciences Commerciales, Option : Distribution et Supply Chain Management, qui traite pour thème « **L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque coût-qualité-délai** », on fait recours à l'administration d'un questionnaire auprès des employés des directions logistique et commerciale de l'entreprise ABC Pepsi.

Nous vous invitons à bien vouloir répondre honnêtement à ce questionnaire. Sachant que vos réponses resteront confidentielles et anonymes et ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique.

Merci d'avance

**BOUGUELIA Houda Hasna
SELLAM Yanis**

1. De quelle direction faites vous partie ?

- Direction commerciale
- Direction logistique

2. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein d'ABC Pepsi ?

- moins de 3 ans
- entre 3 et 10 ans
- entre 10 et 15 ans
- plus de 15 ans

3. De votre point de vue, quelles sont les raisons qui ont menées votre entreprise à externaliser une grande partie de son transport aval ?

- Réduire les coûts
- Se recentrer sur son cœur de métier
- Améliorer la qualité de service
- Améliorer la réactivité de l'entreprise
- Améliorer la flexibilité de l'entreprise
- Eviter les investissements lourds
- Autres, précisez

4. Quels sont selon vous les principaux critères de choix d'un prestataire selon un ordre d'importance ?

Critère \ Degré d'importance	Pas important	Peu important	Assez important	Très important
Coût de la prestation				
Qualité de service				
Respect des délais				
Disponibilité				
Professionalisme et compétences				
Proximité géographique				

5. Selon vous, quel est l'apport de l'externalisation du transport aval aux points suivants :

	S'est dégradé(e) significativement	S'est dégradé(e)	Pas de changement	S'est amélioré(e)	S'est amélioré(e) significativement
La qualité de service					
La maîtrise des délais					
La réduction des coûts					
La réactivité					
La flexibilité					

6. La qualité de la prestation de transport :

Concernant les points suivants, êtes vous (0) : insatisfait, (1) peu satisfait,

(2) : satisfait, (3) : très satisfait

	0	1	2	3
La disponibilité des prestataires				
La traçabilité des livraisons				
Moyens de transport utilisés				
Respect des normes HSE de l'entreprise				
Qualification des transporteurs				
La ponctualité				

7. Pendant la haute saison, vos prestataires logistiques arrivent ils à satisfaire vos besoins en terme de transport ?

- Oui totalement
- Oui partiellement
- Non pas vraiment
- Non pas du tout

8. Le taux de litiges en matière de transport externalisé est

- Faible
- Moyen
- Elevé

9. Les litiges sont généralement dus aux :

- Retards de livraisons
- Marchandises endommagés
- Pertes
- Autres, précisez

10. Les délais de livraison sont ils respectés par vos prestataires logistiques ?

- Oui totalement
- Oui partiellement
- Non pas vraiment
- Non pas du tout

11. les ordres de transport sont transmis aux prestataires logistiques par :

- Téléphone
- Email
- Autres, précisez

12. En cas de retards, êtes vous informés par vos prestataires ?

- Oui
- Non

13. Assurez-vous un suivi de votre prestataire logistique ?

Oui

Non

Si oui, par quel moyen ?

.....

14. Comment qualifiez-vous votre relation avec vos prestataires ?

.....

.....

15. Quels sont les problèmes que vous rencontrez avec vos prestataires logistiques ?

.....

.....

.....

16. Commentaires ou suggestions

.....

.....

.....

Merci Pour Votre Collaboration

Annexe N° 03 : Normes HSE appliqués aux transporteurs externes

1. Règles de la circulation

	<p>Circulation à l'intérieur de l'établissement</p> <p>< Rappeler, de préférence à l'entrée de l'établissement, l'ensemble de consignes de circulation >>.</p> <p>La vitesse de conduite chez ABC PEPSI est limitée à 20 km/h. Toutes les signalisations sont à respecter (Panneaux, fléchage au sol.....). L'utilisation des moyens de communication (téléphone mobile...) pendant la conduite est strictement interdit.</p> <p> Il est interdit d'entrer dans un lieu sans y être autorisé.</p> <p> Lors de la conduite et de manœuvres sur le site, le hayon et les portières doivent être sécurisées. Il est interdit d'émettre des nuisances sonores.</p>
 	<p>Stationnement</p> <p>Stationner en position de départ</p> <p>Pour des raisons de sécurité, Il est interdit de stationner devant les hydrants et autres dispositifs d'extinction à proximité des voies d'entrée et de sortie des pompiers et sur les places de stationnement réservées aux collaborateurs</p>
	<p>Manœuvres</p> <p>Avant l'arrimage, le chauffeur doit s'assurer que personne ne se trouve dans la zone à risque. Lors de l'arrimage, il est interdit de reculer au point mort.</p> <p>Après l'arrimage, le camion, la remorque ou semi-remorque décrochée doivent être bloqués à l'aide d'une cale. Ensuite, le moteur doit être coupé.</p> <p>Pendant le chargement et le déchargement, aucune manipulation ne doit être effectuée sur le véhicule. Il incombe au chauffeur du camion de respecter ces règles de sécurité. Les rampes d'accès et les portails peuvent être actionnés uniquement après avoir consulté le personnel de ABC PEPSI. Les véhicules, remorques et semi-remorques ne peuvent être déplacés de la rampe qu'avec l'autorisation du personnel de la rampe.</p>
 	<p>Machines de transbordement de marchandises</p> <p>Les machines de transbordement de marchandises peuvent uniquement être actionnées par des personnes ayant reçu la formation correspondante. Les permis et autorisations doivent être présentés sur demande. Cette règle s'applique en particulier aux engins électriques à timon et aux élévateurs à fourche.</p> <p>Il est interdit de transporter des personnes sur un élévateur ou sur un engin électrique ou d'utiliser un transpalette à main en guise de trottinette.</p> <p>Avant toute utilisation, s'assurer du bon état général ainsi que du bon fonctionnement des systèmes de sécurité Si vous constatez une anomalie sur un matériel, prévenir le chef de quai ou chef de parc</p>

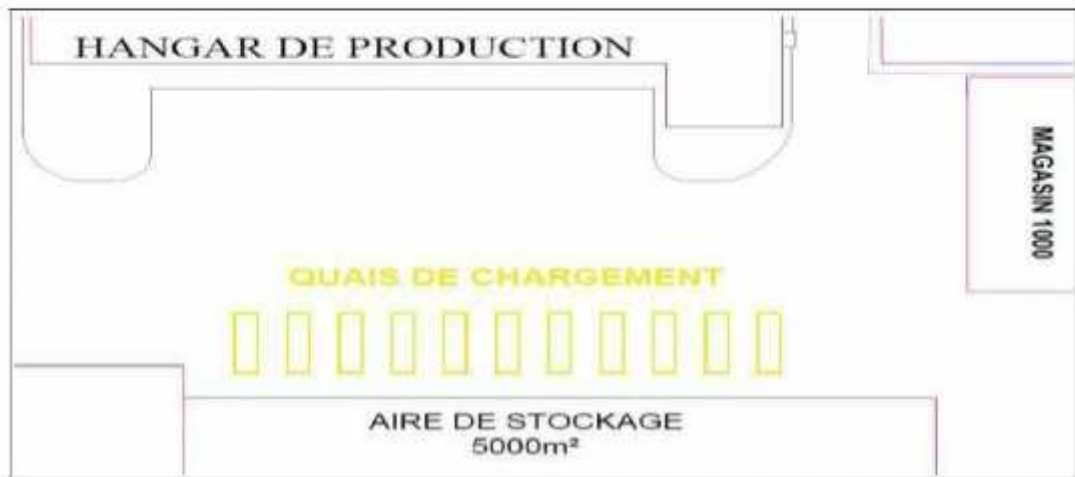
2. Interdictions & Obligations

	<p>Interdiction de fumer Il est interdit de fumer dans toute l'enceinte du site ainsi que sur les plateformes de chargement sauf aux endroits réservés à cet effet (Abri fumeurs).</p>
	<p>Flammes nues Il est strictement interdit d'allumer un feu ou d'utiliser des sources d'énergie et des substances facilement inflammables au niveau du site ABC PEPSI.</p>
	<p>Dommages matériels Les dommages causés sur les rampes, les portails, les barrières, etc. doivent être notifiés immédiatement et saisis dans un procès-verbal de sinistre.</p>
	<p>Outils de sécurité Tous les véhicules (Camions lourds et légers) doivent être équipés par : - Extincteur ABC - Boîte à pharmacie - Triangle de panne - Bâche/ rideau - Cales de roue</p>
	<p>Chaussures de sécurité Le port de chaussures de sécurité dans l'entreprise est obligatoire.</p>
	<p>Sécurité grâce à la visibilité ! Lorsqu'ils accèdent aux pénètrent sur les sites ABC PEPSI, les chauffeurs doivent porter une veste de sécurité (Gilet fluoescant)</p>
  	<p>Protection de la tête Lorsqu'ils accèdent aux pénètrent sur les sites ABC PEPSI, les chauffeurs doivent porter les casques de sécurité</p> <p>Tenue de travail Une tenue correcte est exigée au niveau de notre site (i.e. pas de short, pas de survette ...). !</p>
 	<p>Déchets Il est interdit de jeter des déchets sur l'ensemble du site. Respecter la ségrégation des déchets (corbeille pour plastique / papier ...) Laisser les endroits du travail propres et organisés Ne gaspillez pas l'eau Signaler immédiatement toute anomalie aux Agents de sécurité (i.e. fuite d'eau, ...)</p>
	<p>Interdiction de boire et de manger Il est strictement interdit de manger ou de boire (i.e.café, thé ...) à l'intérieur du site sauf aux endroits réservés à cet effet (Restaurant</p>

Plan de Masse - ABC PEPSI -



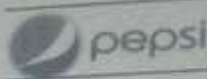
Plan de Stationnement sur Site (Quai de chargement) :



Le chauffeur atteste avoir compris les consignes de sécurité et s'engage à les respecter.

Entreprise de transport:	
Nom du chauffeur:	

Annexe N°4 : Feuille de route

<p>A.B.C. Atlas Bottling Corporation Route Nationale N°5 Zone Industrielle Rouiba Alger - ALGERIE</p>					
<p>Département Logistique des Ventes</p>					
<p>Date: 18/12/2017</p>		<p>ABC N° / 049505 /2017</p>			
<p>FEUILLE DE ROUTE (VI)</p>					
<p>1. Transporteur :</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"> Entreprise : Ben Amrouhe Aziz Matricule Tracteur: 00151-515-35 Matricule Remorque: Rotation: KHENCHELA Date de départ: 18/12/2017 N° Facture: BC17/711719944 </td> <td style="width: 50%;"> Nom du Chauffeur: KARFI Téléphone: Date de retour: Date Facture: 18/12/2017 </td> </tr> </table> <p style="text-align: center;"> <u>Visa Parc</u> <u>Visa Chauffeur</u> </p>				Entreprise : Ben Amrouhe Aziz Matricule Tracteur: 00151-515-35 Matricule Remorque: Rotation: KHENCHELA Date de départ: 18/12/2017 N° Facture: BC17/711719944	Nom du Chauffeur: KARFI Téléphone: Date de retour: Date Facture: 18/12/2017
Entreprise : Ben Amrouhe Aziz Matricule Tracteur: 00151-515-35 Matricule Remorque: Rotation: KHENCHELA Date de départ: 18/12/2017 N° Facture: BC17/711719944	Nom du Chauffeur: KARFI Téléphone: Date de retour: Date Facture: 18/12/2017				
<p>2. Client :</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"> Code Client: DP001613 Raison sociale: KALLAB DEBBIH AHMED(OP) Dépôt: KHENCHELA Nature des marchandises: Produits Fins Réserve, Manque ou Avarie : 1. 2. 3. 4. 5. </td> <td style="width: 50%;"> Adresse: KHENCHELA Date Sortie : Heure Sortie : Nom du Chauffeur: KARFI Téléphone: Date de retour: </td> </tr> </table> <p style="text-align: center;"><u>Visa Sécurité :</u></p>		Code Client: DP001613 Raison sociale: KALLAB DEBBIH AHMED(OP) Dépôt: KHENCHELA Nature des marchandises: Produits Fins Réserve, Manque ou Avarie : 1. 2. 3. 4. 5.	Adresse: KHENCHELA Date Sortie : Heure Sortie : Nom du Chauffeur: KARFI Téléphone: Date de retour:		
Code Client: DP001613 Raison sociale: KALLAB DEBBIH AHMED(OP) Dépôt: KHENCHELA Nature des marchandises: Produits Fins Réserve, Manque ou Avarie : 1. 2. 3. 4. 5.	Adresse: KHENCHELA Date Sortie : Heure Sortie : Nom du Chauffeur: KARFI Téléphone: Date de retour:				
<p>3. Retour :</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"> Emballage Caisse 24 Alvéoles : Caisse 12 Alvéoles : Palettes : Autres : </td> <td style="width: 50%;"> Produit Fini RB : PET : Canettes : Autres : </td> </tr> </table> <p style="text-align: center;"> <u>Visa Sca Emballage</u> <u>Visa Sca Produit Fini</u> </p>		Emballage Caisse 24 Alvéoles : Caisse 12 Alvéoles : Palettes : Autres :	Produit Fini RB : PET : Canettes : Autres :	<p>Date d'Entrée : Heure Entrée : Visa Sécurité :</p>	
Emballage Caisse 24 Alvéoles : Caisse 12 Alvéoles : Palettes : Autres :	Produit Fini RB : PET : Canettes : Autres :				

Annexe N° 05 : Convention de transport

Convention de Transport

Réf : 52/DL/2018T

La présente convention est conclue entre d'une part :

S.P.A Atlas Bottling Corporation « **ABC** » sis à la zone industrielle de Rouiba RN N° 05, représentée par, le directeur de la logistique dûment mandaté par le Gérant M. **HADDADI ABDERAHMANE** à l'effet de signer la présente convention

D'UNE PART

Et

Société :

GERANT : Né le à :.....

Domicilié :

Dénoté ci-après « Le Transporteur ».

D'AUTRE PART.

IL A ETE CONVENU ET ARRETE CE QUI SUIT :

Article 01- Objet :

L'objet de la présente est la fourniture d'une prestation de transport de marchandise quelque soit sa forme à travers le territoire national pour le compte de la SPA ABC.

Le transporteur s'engage **respecter** scrupuleusement les délais de route (annexe 01)

Article 02-Obligation du transporteur ;

2-1 : Il s'engage à mettre à la disposition d'ABC une semi-remorque avec chauffeur, en bon état de marche d'une longueur minimale de 12 m (Meilleure conditions d'exploitation : mécanique, électrique hygiène et sécurité)

2-2 : Il s'engage à doter son semi Remorque des moyens suffisants pour assurer la sécurité et la qualité des marchandises transportées notamment bâche, cliquet de serrage et les intercale (tôle pliée).

2-3 : Il est tenu de respecter scrupuleusement les délais tel que fixé sur l'annexe 01. En cas de pannes, il doit informer ABC et prendre toutes les mesures nécessaires pour y remédier dans un délai de 24 heures.

En cas de manque ou sinistre (accident, détérioration de la marchandise), le transporteur doit rembourser la contre-valeur des pertes subies par ABC.

2-4 : Le transporteur assume pleinement la responsabilité du transport de la marchandise jusqu'à sa réception à destination

2-5 : Il doit souscrire une police d'assurance de transport de marchandise pour une valeur minimum de 1500.000,00 DA avec signature d'un avenant de subrogation en faveur d'ABC.

6 : Le transporteur doit présenter sa facture en trois exemplaires appuyés des feuilles de route y afférent dans un délai de 15 jours au minimum et un (01) mois au maximum.

Toutes factures qui dépassent les délais prescrits seront rejetées.

Article 03 Obligation d'ABC :

3-1 ABC doit remettre au transporteur les documents de transport de marchandise à savoir :

Bon de sortie

La facture du client à livrer.

Feuille de route de la marchandise.

3-2 ABC s'engage au paiement par chèque de la prestation dans un délai de 2 mois qui prendra effet dès la réception de la facture conformément à l'article 2-6

Article 04 : Condition générale de transport des produits finis

Un client utilisant le mode de transport «Propre Moyen» ne peut en aucun cas recourir au mode de transport «affrété ABC ».

Le transporteur mode « Propre Moyen» doit avoir une convention écrite avec le client, mentionnant son nom, et l'immatriculation des camions utilisés pour le transport.

Le transporteur en mode affrété ABC doit avoir une convention exclusive avec ABC PEPSI, mentionnant son nom, et l'immatriculation des camions utilisés pour le transport.

En mode « affrété ABC », la marchandise est sous la responsabilité d'ABC PEPSI jusqu'à la livraison dans les locaux des clients.

En mode « propre moyen », la responsabilité d'ABC PEPSI est livraison « Ex Works » ; le client est responsable de la marchandise dès qu'elle sort de l'usine, et il devra assurer le suivi de son transporteur et l'assurance de sa cargaison.

Quel que soit le mode de transport, tous les camions utilisés pour le transport des produits finis doivent :

Respecter les règles d'hygiène et propretés selon ISO 22000.

Présenter toutes les sécurités nécessaires pour garantir le transport dans de bonne conditions de stabilité : arrimage, intercalaires, câblage, extincteurs, et en particulier le BACHAGE pour éviter une exposition prolongée du produit au rayons solaires.

Le bâchage est obligatoire pour tous les transporteurs.

Article 05 : Condition d'accès et circulation des chauffeurs à l'intérieur du site :

Seuls les transporteurs munis d'un jeton rouge ou jaune seront dans l'enceinte de l'entreprise.

Le port du gilet des chauffeurs est obligatoire.

Une tenue respectable et sécurisée est à tenir dans l'enceinte de l'entreprise.

Les transporteurs sans jeton n'ont pas accès au site et ne doivent pas se trouver à l'intérieur du site sans être accompagné par un agent de sécurité.

Une roulotte pour les transporteurs « affrété ABC » est disponible pour ces transporteurs en attente d'affectation de chargement Produit Fini.

Article 06 : Tarification (prix de la prestation) :

Les tarifs de la prestation de transport sont arrêtés à l'annexe (02)

Ils sont fermes et non révisable pendant toute la durée de la présente convention.

Le retour d'emballage est à 25% du tarif du transport pour un semi de 22 palettes retournées en entier, au cas où le retour est inférieur la règle au prorata sera appliquée.

Article 07 : Résiliation de la convention :

Dans le cas d'inobservation des obligations par le transporteur, la résiliation sans préavis est prononcée aux torts exclusifs

ABC se réserve le droit de demander l'indemnisation du préjudice subi. Toutefois, les parties peuvent résilier la présente convention à l'amiable en respectant un délai de 15 jours et sa en adressant une lettre recommandée à l'autre partie.

Article 08 / CAS FORCE MAJEURE :

08.1 On entend par cas de force majeure tout acte ou événement imprévisible, irréversible, irrésistible et indépendant de la volonté des parties.

08.2 Les parties seront momentanément déliées, totalement ou partiellement, de leurs obligations contractuelles dans la mesure où celles-ci sont affectées par un cas de force majeure.

08.3 La partie qui invoque le cas de force majeure doit prendre toutes les mesures nécessaires pour en atténuer les effets et en informer l'autre partie dans les 24 heures après la survenance de l'évènement par lettre recommandée.

Article 09 : Règlement des litiges :

Tout différent dans l'interprétation ou l'exécution de la présente convention doit

Être réglé à l'amiable entre les deux parties

A défaut, le tribunal de Rouïba est seul compétent pour statuer.

Article 10 : Durée de convention :

La présente convention est conclue pour une durée d'une (01) année renouvelable par tacite reconduction.

Toute dénonciation doit être signifiée par la partie intéressée par lettre recommandée.

Article 11 : Entrée en vigueur :

La présente convention prend effet à compter du : 01/01/2018

Fait à Rouïba, le : 31/12/2018

Le directeur de la

Logistique

Le transporteur

Lu et approuve



Tables des matières

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Résumé	
Sommaire	
Introduction générale	2
Chapitre I : L'externalisation logistique	6
Introduction du chapitre	6
Section 01 : Généralités sur la logistique et la Supply Chain	6
1.1. La logistique	6
1.1.1. Origine et évolution	6
1.1.2. Définitions	7
1.1.3. Typologies de la logistique	8
1.1.4. Les objectifs de la logistique dans l'entreprise	9
1.2. La chaîne logistique	10
1.2.1. Définition de la supply chain	10
1.2.2. Les flux de la supply chain :	11
1.2.3. Les enjeux de la supply chain	12
Section 2 : Phénomène d'externalisation logistique aujourd'hui	13
2.1. Externalisation logistique :	13
2.1.1. Définition de l'externalisation	13
2.1.2. Définition et contexte de l'externalisation logistique	13
2.1.3. La différence entre Sous-traitance et externalisation	14
2.1.4. Les fonctions logistiques à externaliser	15
2.2. Les acteurs de l'externalisation :	16
2.2.1. Les clients	16
2.2.2. Les prestataires de services	17
2.3. Enjeux de l'externalisation logistique :	19
2.3.1. Avantages de l'externalisation logistique	19
2.3.2. Risques liés à l'externalisation logistique	20

Section 03: La démarche de l'externalisation logistique	23
3.1. La théorie des coûts de transaction	23
3.1.1. La spécificité des actifs dans le cadre de la logistique :	24
3.1.2. L'opportunisme possible des prestataires	25
3.1.3. Fréquences des transactions	26
3.2. Les phases d'un projet d'externalisation logistique	26
3.2.1. Phase de réflexion	27
3.2.2. Phase de sélection du prestataire	30
3.2.3. Phase de Mise en œuvre	32
3.2.4. Phase de suivi et pilotage	32
Conclusion du chapitre	33
Chapitre II : Le transport et son importance dans l'entreprise	35
Introduction du chapitre	35
Section 01 : Généralités sur le transport	35
1.1. Bref historique et définition du transport	35
1.1.1. Bref historique	35
1.2. La place du transport dans la chaîne logistique	36
1.3. Les enjeux du transport de marchandises	37
1.4. Typologies de trafics	37
1.5. Les principales caractéristiques du transport	38
1.6. Modes de transport	39
1.6.1. Le transport aérien	39
1.6.2. Le transport fluvial	39
1.6.3. Le transport maritime	39
1.6.4. Le transport ferroviaire	40
1.6.5. Le transport routier	40
<u>1.7. La gestion de la fonction transport</u>	41
1.7.1. Le plan de transport	41
1.7.2. Les documents de transport routier	43
1.7.3. Structure du coût de transport routier	44
1.7.4. L'intérêt du suivi du transport	45
Section 02 : L'externalisation du transport	46
2.1. Définition de l'externalisation du transport	46

2.2. Formes d'externalisation du transport	46
2.3. Tarification des prestataires de transport routier	46
2.4. Critères de choix d'une prestation de transport :	47
2.5. Types de prestation de transport	48
2.6. Services offerts par un prestataire de transport :	49
2.7. Les avantages et les inconvénients de l'externalisation du transport	50
2.7.1. Les avantages :	50
2.7.2. Les inconvénients :	50
Section 03 : La performance du transport externalisé en terme de triptyque QCD	52
3.1. Performance	52
3.1.1. La notion de la performance :	52
3.1.2. Les caractéristiques de la performance	53
3.2. La performance logistique	54
3.2.1 Définition de la performance logistique	54
3.2.2. Mesure de la performance logistique	54
3.2.3. Les indicateurs de mesure de performance	55
3.3. Le triangle d'or logistique	56
3.3.1. Le coût :	56
3.3.2. Le délai :	56
3.3.3. La qualité :	57
3.4. La relation entre l'externalisation du transport et le triptyque QCD	58
3.4.1. La qualité de service du transport	58
3.4.2. Le délai de livraison	58
3.4.3. Le coût de la prestation du transport	59
3.5. Les KPI relatifs au transport externalisé en termes de « QCD »	60
Chapitre III : L'impact de l'externalisation du transport aval sur le triptyque « coût-qualité-délai » de l'entreprise ABC Pepsi	63
Introduction du chapitre	63
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil	63
1.1. Le groupe PepsiCO	63
1.1.1. Présentation du groupe PepsiCO	63
1.1.2. Historique de la marque Pepsi cola :	63
1.2. Atlas Bottling Corporation PEPSI	Erreur ! Signet non défini.
1.2.1. Historique d'ABC Pepsi	Erreur ! Signet non défini.

1.2.2. Fiche signalétique de l'entreprise	65
1.2.3. Les obligations, les droits et les objectifs d'ABC PEPSI :	65
1.2.4. La concurrence :	66
1.2.5. La gamme des produits d'ABC PEPSI :	66
1.3. L'organisation de l'entreprise ABC PEPSI :	67
1. 2.1 Organigramme actuel d'ABC PEPSI :	67
1.2.2.1. La direction générale :	67
1.2.2.2. La direction des ressources humaines :	68
1.2.2.3. La direction des systèmes d'informations :	68
1.2.2.3. La direction des finances et comptabilité :	68
1.2.2.4. La direction des approvisionnements :	69
1.2.2.5. La direction industrielle :	69
1.2.2.6. La direction marketing :	Erreur ! Signet non défini.
1.2.2.6. La direction marketing :	69
1.2.2.7. La direction commerciale :	70
1.2.2.8. Direction logistique :	71
1.2.3. La politique de distribution d'ABC Pepsi	72
1.2.3.1. La distribution indirecte (DI)	72
1.2.3.2. La distribution directe (DD)	73
Section 02 : l'externalisation du transport aval au sein d'ABC Pepsi	74
2.1. Le transport chez ABC Pepsi	74
2.1.1. La stratégie de transport de l'entreprise	74
2.1.2. La tarification du transport	75
2.1.3. Choix du type de transport :	75
2.1.4 .La Gestion des transports :	75
2.2. La part du transport externalisé	76
2.3. Les prestataires de transports	77
Section 03 : présentation de l'étude quantitative et analyse des résultats	79
3.1. Méthodologie de l'enquête	79
3.2. Objectif de l'étude	79
3.3. Elaboration du questionnaire	79
3.3.1. Types de questions	79
3.3.2. Taille de l'échantillon	80

3.3.3. Méthode d'échantillonnage et la taille de l'échantillon	80
3.3.4. Mode d'administration du questionnaire	80
3.3.5. Mode de traitement	80
3.4. Analyse comparative entre le coût de revient du transport et les tarifs des prestataires	81
3.4.1. Calcul des charges variables	81
3.4.2. Calcul des coûts fixes	82
3.4.3. Le coût de revient d'une rotation	83
3.4.4. Calcul du seuil de rentabilité en kilomètre	86
3.5. Analyse des résultats du questionnaire :	87
3.6. Synthèse de l'enquête	103
Conclusion générale	106
Bibliographe	
Annexes	
Table des matières	

