Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC Alger

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Supply Chain Management & Distribution

Thème :

Le choix de la stratégie d'externalisation des fonctions logistiques de distribution

ETUDE DE CAS : Coca-Cola FRUITAL

Elaboré par :

Mr. Faredj SADAT

Encadré par :

Mme. Meriem BEN MILOUD

02ème Promotion

Juin 2015

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC Alger

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Supply Chain Management & Distribution

Thème :

Le choix de la stratégie d'externalisation des fonctions logistiques de distribution

ETUDE DE CAS : Coca-Cola FRUITAL

Elaboré par :

Mr. Faredj SADAT

Encadré par :

Mme. Meriem BEN MILOUD

02ème Promotion

Juin 2015

Remerciements

C'est pour moi un plaisir qu'un devoir d'exprimer ma gratitude ainsi que ma reconnaissance à toutes les personnes qui ont contribué, chacune à sa manière à la réalisation de ce travail.

Je tiens avant tout à remercier mon encadreur, madame BEN MILOUD Meriem, pour ses efforts, son implication, son suivi attentif et ses précieux conseils.

Je tiens également à remercier Mr. FERRAT Nassim, mon promoteur, et tout le personnel de l'entreprise Coca-Cola Fruital pour leur accueil chaleureux, leur aide et les facilités accordées.

Mes remerciements vont aussi, à mes parents, ma famille, ma future femme Lydia et à tous mes amis qui ont fait de ma réussite leur principale préoccupation.

Enfin, j'adresse mes remerciements aux enseignants qui feront l'honneur de juger ce modeste travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail réalisé grâce au bon dieu à :

- *La lumière de ma vie qui n'a jamais cessé de m'éclairer et sacrifier pour moi mon bonheur et ma réussite, mes parents « Zouina et Boukhalfa », pour leur soutien indéfectible durant toute ma vie.*
- *Mes chers frères : Samir, Ghilas et Syphax.*
- *Mes chères sœurs : Faroudja, Souhila, Dehia et Timila.*
- *Ma fiancée Lydia.*
- *Tous mes cousins et cousines.*
- *Tous mes amis sans exception.*
- *Ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

FAREDJ. S

Liste des figures

N°	Titre de la figure	Page
1.1	Les évolutions de la fonction logistique	10
1.2	Les quatre niveaux de problématiques relatives aux transports	25
2.1	Fréquence et ancienneté de l'externalisation par activité	31
2.2	les différents types d'externalisation	32
3.1	L'organigramme de la direction Supply Chain	64
3.2	Présentation du circuit long	65
3.3	La variation de nombre de camions 20 Tonnes chez les prestataires de Fruital Coca-Cola	70
3.4	La variation de nombre de camions 10Tonnes chez les prestataires de Fruital	70
3.5	Le pourcentage d'externalisation de la fonction transport (camions de 20Tonnes) de produits finis de l'entreprise Fruital Coca-Cola.	72
3.6	Le pourcentage d'externalisation de la fonction transport (camions de 10Tonnes) de produits finis de l'entreprise Fruital Coca-Cola	73
4.1	La présentation de la direction Supply Chain de Fruital Coca-Cola	82
4.2	La stratégie externalisation du transport de produits finis au sein de Fruital Coca-Cola	83
4.3	Les raisons d'externalisation du transport de marchandise pour l'entreprise Coca-Cola Fruital	85
4.4	Les objectifs de Fruital à travers l'externalisation du transport de ses produits finis	86
4.5	Les risques d'externalisation de l'activité de transport de produits finis pour Fruital Coca-Cola	88
4.6	Les conditions de réussite d'un projet d'externalisation de la fonction de transport	91

4.7	Pour le recours à un seul prestataire	92
4.8	Les types de prestataires de Coca-Cola Fruital	93
4.9	Les critères de sélection des prestataires de transport au sein de Fruital coca-cola	95
4.10	La durée du contrat d'externalisation du transport au sein de Fruital Coca-Cola	96
4.11	La qualité de la prestation des prestataires de transport au sein de Fruital coca-cola	97
4.12	Les attentes de Fruital Coca-Cola de ses prestataires	98
4.13	Les obstacles de Fruital Coca-Cola face à ses prestataires	100
4.14	Les principaux challenges liés à l'externalisation du transport	101
4.15	Externalisation à 100% de l'activité de transport	103

Liste des tableaux

N°	Titre du tableau	Page
3.1	Les moyens de transport routier de marchandises de Coca-Cola Fruital	**67**
3.2	Le nombre et la taille de chaque prestataire de l'entreprise Fruital Coca-Cola. Pour le mois de mars et avril 2015	**69**
3.3	Le taux de rotation des camions au sein de fruital Coca-Cola pendant les 4 premier mois de l'année 2015	**71**
4.1	La formulation des questions pour un entretien individuel	**79**
4.2	Présentation de la direction Supply Chain de Fruita Coca-Cola	**81**
4.3	La stratégie d'externalisation de transport de marchandise au sein de Fruital	**83**
4.4	Les raisons d'externalisation de la fonction de transport de marchandises au sein de l'entreprise Coca-Cola Fruital	**84**
4.5	Les objectifs de la stratégie d'externalisation au sein de Fruital**.**	**86**
4.6	Les risques d'externalisation de l'activité de transport pour Fruital.	**88**
4.7	Les conditions de réussite d'un projet d'externalisation	**90**
4.8	Le choix du recours à un seul prestataire.	**92**
4.9	Le type de prestataires de Coca-Cola Fruital.	**93**
4.10	Les critères de choix du prestataire de transport	**94**
4.11	La durée du contrat d'externalisation chez l'entreprise Coca-Cola Fruital	**96**
4.12	La qualité de la prestation au sein de Coca-Cola Fruita	**97**
4.13	Les attentes de Fruital Coca-Cola de ses prestataires	**98**
4.14	Les obstacles de l'entreprise Fruital face à ses prestataires	**99**
4.15	Les principaux challenges de Fruital liés à l'externalisation de transport	**100**
4.16	Les perspectives d'externalisation de l'entreprise Coca-Cola Fruital	**103**

Sommaire

Introduction générale……...……**1**

Partie théorique ……...……..5

Chapitre 1: Concepts théoriques sur la logistique ……6

Section 1 : La logistique : 7

Section 2 : La Supply Chain management : 12

Section 3 : La logistique de distribution :..... 19

Chapitre 2:Aspects théoriques sur l'externalisation. ……..…….27

Introduction: 28

Section 1 : Le phénomène d'externalisation..... 29

Section2 : Apports théorique aux déterminants de la stratégie d'externalisation logistique : 38

Section 3 : L'enjeu de l'externalisation logistique face au positionnement stratégique des prestataires logistiques :..... 46

Partie pratique: ……..**56**

Chapitre 3: Le contexte général de l'entreprise Coca-Cola Fruital…….....….57

Section1 : présentation générale de Fruital coca-cola 58

Section 2 : présentation de l'activité de transport au sein de coca-cola : 67

Section 3 :L'environnement interne et externe de Fruital Coca-Cola : 74

Chapitre 4: Les déterminants du choix de l'externalisation de la fonction transport au sein de Coca-Cola Fruita ……..……76

Introduction : 77

Section 1: La démarche méthodologique de l'enquête :..... 77

Section 2 : L'analyse et interprétation des données des entretiens..... 81

Section 3 : Les recommandations et suggestions: 104

Conclusion.....104

Conclusion Générale : **108**

Introduction Générale

Introduction générale :

L'environnement politique et économique mondial d'aujourd'hui donne la formidable possibilité aux entreprises de bénéficier d'un potentiel de croissance plus important, du fait de la mondialisation de l'économie et de l'hyper-libéralisation des échanges. En effet, les échanges se multiplient grâce à une série d'accords et d'unions économiques entre entreprises et même entre pays, ce qui facilite la pratique du commerce et stimule la concurrence.

Dans un contexte de concurrence exacerbée et mondialisée les entreprises doivent s'adapter à la fois à des contraintes externes notamment l'environnement concurrentiel et à des contraintes internes comme les différentes restructions. Pour faire face à ces contraintes et demeurer compétitif les entreprises ont pris un mouvement de recentrage sur leur cœur de métier qui représente leurs activités les plus créatrices de valeur autrement dit stratégiques.

Ce mouvement stratégique de recentrage sur le « cœur du métier » est appelé le phénomène d'externalisation a été connue depuis plusieurs années dans plusieurs domaines mais essentiellement dans le domaine de la logistique.

Aujourd'hui les pratiques mondiales de l'externalisation logistique sont multipliées et touchent plusieurs activités de la logistique, essentiellement celui du transport routier de marchandises, qui constitue le secteur le plus concerné par l'externalisation avec une fréquence assez forte et sous plusieurs formes, de l'externalisation classique à une externalisation plus stratégique plus poussée.

En effet, grâce au mouvement de restructuration des économies qui s'est développé à l'échelle mondial de puis les années soixante s'est traduit par une tendance générale à l'ouverture économique. Les règles de l'économie de marché s'imposent ainsi progressivement à tous les pays, accompagnés au sein des grandes industries et des multinationales qui cherchées d'investir dans les différents pays.

Le passage de l'Algérie d'une économie planifie à une économie de marché dans le but de transformer le système économique restreint algérien en une économie de libre échange déterminée par les lois de marché à donné l'opportunité aux entreprises étrangères d'investir dans des marchés très importants, notamment celui des boissons rafraichissantes, qui a été pour longtemps constitué que par des entreprises nationales, mais de puis quelque années l'implantation de firmes internationales comme Coca-Cola et Pepsi-Cola a mis à rude

épreuve les boissons produites par les entreprises algériennes. Ce marché des boissons en Algérie est à ce jour le marché le plus développé et dont les chaînes logistiques sont les plus complexes. Face à ce marché fluctuant, intensif et caractérisé par une forte pression concurrentielle, la recherche de flexibilité et de maîtrise des coûts a mené peu d'entreprises à externaliser leurs activités logistiques, et à se focaliser sur ce qu'elles définissent comme leur cœur de métier. L'externalisation des activités logistiques est devenue, un élément de plus en plus important de la stratégie concurrentielle des entreprises.

En effet, le leader du marché des boissons en Algérie, Coca-Cola Fruital externalise son transport routier de marchandises. Cette activité de transport constitue l'un des maillons essentiels du fonctionnement des économies modernes, elle achemine 99 % de leurs produits quotidiens, demeure le premier mode de fret.

C'est pour cela que notre étude est portée sur le thème suivant « les déterminants du choix de la stratégie d'externalisation des fonctions logistiques de distribution »

Le choix de ce thème né pas fortuit, son importance, son originalité ainsi que sa relation avec notre spécialité, sont les facteurs qui ont motivé notre choix.

En effet dans le cadre de notre travail d'initiation à la recherche, nous allons essayer d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

« Quels sont les déterminants du choix de la stratégie d'externalisation des fonctions logistique de distribution au sein de l'entreprise Coca-Cola Fruital ? »

De cette problématique découlent les sous questions suivantes :

- Quelles sont les raisons d'externalisation de la fonction de transport de marchandises de Coca-Cola Fruital ?
- Quelles sont les conditions de réussite de la démarche d'externalisation de transport de marchandises au sein de Fruital Coca-Cola ?

Pour répondre à ces questions nous avons élaboré les hypothèses suivantes :

H1 : La recherche d'une meilleure réactivité reste un argument principal en faveur de l'externalisation logistique.

H2 : Le choix du prestataire est primordial dans la réussite d'une opération d'externalisation de transport.

Pour mener à terme ce travail, nous avons effectué dans une première étape une recherche bibliographique en matière de théorie a fin de comprendre le contexte théorique général de notre problématique, ensuite afin de répondre à cette dernière nous allons tenter d'effectuer une étude qualitative basée sur des entretiens semis directifs auprès des cadres de Coca-Cola Fruital.

Afin de vérifier nous hypothèses et de répondre a notre problématique, nous avons scindé le plan de notre mémoire en quatre chapitres :

Nous présenterons dans le premier chapitre, des généralités sur la logistique et la supply chain qui seront utiles pour notre étude.

Le deuxième chapitre sera consacré à la présentation des différents aspects théoriques relatifs à la stratégie d'externalisation logistique.

Nous évoquerons dans Le troisième chapitre, une présentation générale de l'organisme d'accueil de Coca-Cola Fruital.

Dans le dernier chapitre on illustrera notre étude des déterminants du choix d'externalisation de transport de marchandises au sein de Coca-Cola Fruital.

Partie Théorique

Chapitre 1: Concepts théoriques Sur la logistique

Introduction :

Jusqu'à une période récente, la logistique était considérée comme une fonction secondaire dans l'entreprise, aux contours mal définis. Le rôle des logisticiens se limitait à l'organisation matérielle des transports de matières premières ou de produits finis, et même si des sommes considérables étaient en jeu, on ne voyait guère la nécessité de procéder à une réflexion et à une analyse globale portant sur l'ensemble des flux internes ou externes de l'entreprise.

La crise économique et une productivité de plus en plus féroce imposées aux entrepreneurs, ont accéléré l'évolution de la fonction logistique, cette fonction communément appelé "Supply Chain Management" se met progressivement en place au sein des Entreprises afin de répondre rapidement aux exigences et aux besoins du consommateur-roi qui cherche en permanence des prix bas et une qualité, d'où la supply chain management représente l'une des clés fondamentales de la compétitivité des entreprises. De ce fait, les décideurs ont maintenant pris conscience des multiples enjeux de cette fonction.

Afin de présenter le thème de ce mémoire, il parait essentiel de donner quelques définitions de la logistique et de la supply chain. Dans ce chapitre nous allons présenter les concepts théoriques liés a la logistique en générale et aussi la supply chain.

Section 1 : La logistique :

1. **Définition et évolution de la logistique:**

1.1.Définition de la logistique :

Au départ la logistique « se limite » à la gestion des flux de marchandises (transport, stockage, manutention) et se trouve fragmentée entre diverses fonctions de l'entreprise. La logistique a toujours été associée à manipulation physique des biens. Elle a été longtemps circonscrite au transport et stockage et, aujourd'hui encore, on peine à trouver une définition unique et satisfaisante du terme "logistique".

« *La logistique est le processus qui englobe l'ensemble des activités qui participent à la maitrise des flux physiques, à la coordination des ressources et des débouchés en cherchant à obtenir un niveau de service donné au moindre cout* »[1]

Alors la logistique est un ensemble d'activités qui suit une démarche bien déterminée afin de maitriser la totalité des flux tout en optimisant la rentabilité de la firme.

Pour le Council of Supply Chain Management Professionnals, la logistique se définit comme suit :

« *L'intégration de deux ou plusieurs activités dans le but d'établir des plans, de mettre en œuvre et de contrôler un flux efficace de matières premières, produits semi-finis et produits finis, de leur point d'origine au point de consommation* »[2].

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

Selon SAMII. A. k La logistique pourrait se définir comme:« assurer la disponibilité d'un produit ou d'un service, dans de bonnes conditions, au bon moment, au bon endroit, au bon client, au coût le plus juste »[3].

La logistique c'est donc livrer la bonne référence, en bon état, au bon moment, au bon endroit, dans la quantité juste et nécessaire, dans le bon conditionnement, avec les bons documents, précédée, accompagnée et suivie par les bonnes informations, le tout aux moins mauvaises conditions économiques.

---

[1] *PIMOR, (Y) et FENDER, (M) : « Logistique », 5ème édition, DUNOD, Paris2008, p6.*

[2] Le Council of Supply Chain Management Professional

[3] SAMII, A.K : « Stratégie logistique : supply chain management », 3ème édition, DUNOD, Paris, 2004, p.5.

1.2.Evolution de la logistique:

D'après DORNIER et FENDER il est possible de déterminer des phases successives dans l'histoire qui, par certains facteurs de contingences, ont fait évoluer le concept de logistique. Ont identifié quatre grandes étapes distinctes[4] :

La première correspond à la naissance du concept de logistique dans le domaine militaire, dans une situation d'économie de production où la demande est largement supérieure à l'offre.

A partir des **années 1970**, on commence à donner à la logistique une dimension plus tactique, donc on passe d'une logistique fragmentée à un processus plus cohérent où apparait.

Dans les **années 1980**: De profonds changements dans l'environnement dans lequel évoluent les entreprises ont fortement influencé leur stratégie industrielle et logistique ; d'abord un effet de mondialisation de l'offre et de la demande, ensuite, de nouveaux enjeux stratégiques apparaissent comme optimisation de l'achat de transport à valeur ajoutée
Enfin le passage d'une économie de production vers une économie de marché où la recherche de la satisfaction du client passe aussi par une gestion optimale des flux logistiques.

Depuis le début des **années 2000**, on assiste au développement d'un nouveau concept, le Supply Chain Management. Les frontières de la logistique d'entreprise sont repoussées pour s'intéresser à la coordination et au pilotage de la chaine logistique.

[4] DORNIER, (P.P) et FENDER (M) :« La logistique globale et le Supply Chain Management », 2eme édition EYROLLES, Paris 2007, p.7.

Nous pourrions synthétiser les différentes phases évoquées ci-dessus à travers le schéma suivant proposé par Christian HOHMANN[5]

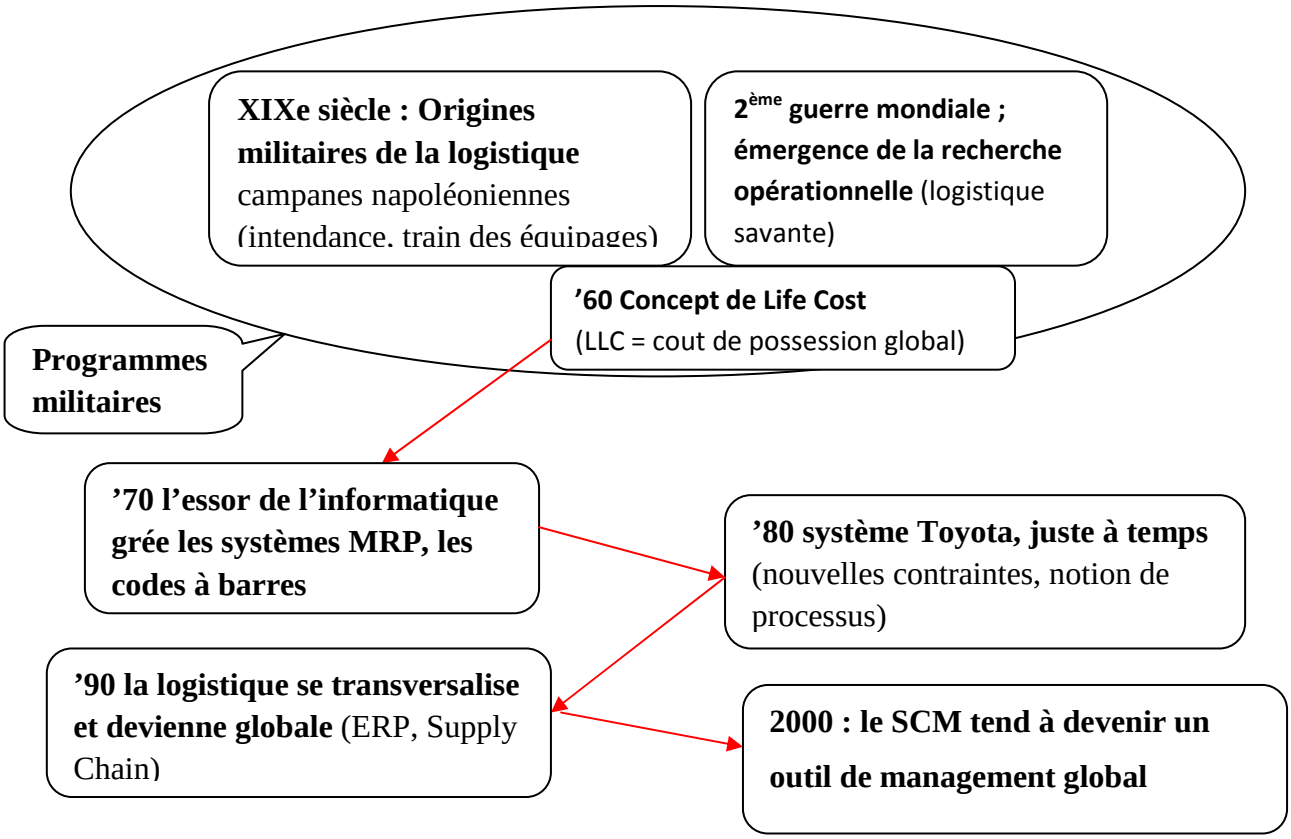


Figure N°1 : Les évolutions de la fonction logistique.

2. Objectifs et types de la logistique :

2.1.Objectifs et rôle de la logistique :

Un rôle de médiation : les activités logistiques sont effectuées par la plupart des acteurs non logisticiens : les vendeurs pour les commandes, les personnes en atelier pour l'application du planning logistique,… . Dans ces interfaces conflictuelles, le logisticien se situe comme médiateur, devant proposer pour tout problème logistique la solution optimale, dans l'intérêt de l'entreprise.

Répondre à un taux de service fixé au moindre cout, c'est été l'objectif majeur de la logistique, dont il recherche la baise totale des couts tout en augmentant le taux de service. La logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutention et, dans les entreprises de production, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution. On cite souvent la

[5] www.hohmann.free.fr.publie le 2 avril 2006, consulté le 26.03.2015. à17h01.

définition d'origine militaire : « *La logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut*»[6].

2.2.Les différentes logistiques[7] :

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

- **une logistique d'approvisionnement** qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production.
- **une logistique d'approvisionnement général** qui permet d'apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple) ;
- **une logistique de production** qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière ;
- **Une logistique de distribution**, celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui en VAD par exemple, les produits dont il a besoin ;
- **Une logistique militaire** qui vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien ;
- **Une logistique de soutien**, née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.
- **Une activité dite de service après vente** assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité ; on notera cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l'utilisateur et dits Third Party Maintenance ;

---

[6] *PIMOR, (Y) et FENFER (M) :op.cit, p.4.*

[7] *PIMOR, (Y) et FENFER (M). Idem, pp.4-5.*

- **Des reverse logistiques**, parfois traduites en français par « logistique à l'envers », « rétro-logistique » ou encore « logistique des retours », qui 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.

Il y avait donc bien des logistiques différentes jusqu'à ce que le concept de Supply Chain ne vienne apporter une certaine unité en ce domaine.

Section 2 : La Supply Chain management :

1. Le contexte général de la supply chain management :

1.1.Le concept de la supply chain :

Le terme anglo-saxon « Supply Chain » a été créé pour la première fois aux Etats Unis en 1982 par deux consultants Oliver et Webber et ce n'est qu'au début des années 1990 que son utilisation a été généralisée. L'équivalent en Français du terme Supply Chain est chaîne logistique, il a été utilisé depuis les années 1970, mais il n'a pas le même sens qu'aujourd'hui. La chaîne logistique est l'une des moins mauvaises traductions de Supply Chain.

La supply chain n'est pas un concept neutre strictement descriptif. C'est un concept moteur c'est-à-dire une présentation implicite qui contribue à orienter les efforts des logisticiens et plus généralement des dirigeants d'entreprises.

1.2.Définition du supply chain mangement :

De nombreuses définitions du concept de Supply Chain Management ont été proposées, dans le domaine académique comme dans le domaine professionnel.

Selon CHRISTOPHER, M : « *Le Supply Chain Management est alors une démarche d'intégration des processus opérationnels clés dont la finalité est de créer de la valeur pour les clients et les parties prenantes de la Supply Chain* »[8]

C'est-à-dire le supply chain management est une succession d'étapes entreprissent dans le but de la création de la valeur ajoutée à toutes les parties prenantes. Dans la dimension FENDER.M et PIMOR.Y (2013), définissent une chaine logistique comme *« une succession*

[8] CHRISTOPHER, (M) :« Supply chain management », 3ème édition, Pearson village Mondial, Paris, 2005, p.7.

d'opérations et d'interopérations. Les premières sont souvent génératrices de valeur alors que les secondes sont communément associées à des couts et des pertes de temps »[9].

D'après NADINE. V et PATRICK. M « *Elle se définit comme la gestion globale de la chaine logistique allant du fournisseur au client du client. Gestion qui cherche à anticiper l'ensemble des flux physiques de l'entreprise en portant de la demande (élaboration de la meilleure prévision de vente possible), en essayant d'envisager tout ce que va se produire pour satisfaire cette demande*»[10].

Autrement dit, la chaine logistique est la gestion globale par anticipation des flux physiques et des besoins en termes de la demande des clients.

Enfin, nous proposons cette définition élargit du Council of Logistics Management :

Le supply chain management peut être défini comme « *la coordination systémique, stratégique, des fonctions opérationnelles classiques et de leurs tactiques respectives à l'intérieur d'une même entreprise et entre des partenaires au sein de la chaîne logistique, dans le but d'améliorer la performance à long terme de chaque entreprise membre et de l'ensemble de la chaîne* »[11].

Alors la supply chain management est une coordination globale des toutes les fonctions a tous les niveaux décisionnels au sein de la chaine logistique.

Donc, la supply chain ou la chaîne logistique doit être alignée avec la stratégie de l'entreprise et mise en œuvre en conséquence. Compte tenu des fonctions mobilisées, il s'agit là d'une responsabilité de niveau de direction générale.

Nous distinguos deux courants de la définition de la Supply Chain : Supply Chain Intra-organisationnelle et Supply Chain Inter-organisationnelle.

Le supply Chain Intra-organisationnelle :

Est une approche utilisée pour caractériser les grandes compagnies ayant des sites localisés dans différents pays ou ayant plusieurs sites localisés dans le même pays.

« La chaine logistique est un réseau d'installations qui assure les fonctions d'approvisionnement en matières premières, de transformation de ces matières premières et composants en produits finis, et de distribution du produit fini vers le client»[12]

En parallèle, il existe un autre courant de la définition de la Supply Chain, il s'agit la

[9] FENDER, (m) et PIMOR, (y) : « Logistique Supply Chain », DUNOD, 6eme édition, Paris 2013.p.8.
[10] NADINE, (V) et PATRICK, (M) : « transport et logistique », édition les mémentos ISBN, Paris, 2007, p.26
[11] La revue Journal of Business Logistics, vol22 N°2, 2001. Le Council of Logistics Management
[12] YIMIAO, (W)« Etude d'un projet innovant au sein de la supply chain » le cas de Schneider Electric, thèse de doctorat en Sciences de gestion, L'UNIVERSITÉ DE GRENOBLE, Paris, 2012, p.22.

Supply Chain inter-organisationnelle ou étendue.

La Supply Chain comme « *l'ensemble des entreprises qui interviennent dans les processus d'approvisionnement en composants, de fabrication, de distribution et de vente du produit, du premier des fournisseurs au client ultime* »[13].

1.3. Les objectifs du supply chain management :

Les contraintes provenant de l'environnement en pleine évolution imposent de nouveaux objectifs au système logistique[14] :

- Améliorer la compétitivité est la raison d'être de la création d'une chaîne logistique.
- Maximiser la qualité de la réactivité de la chaîne globale.
- Améliorer la satisfaction du client et donc mieux servir le client en augmentant la disponibilité des produits et en réduisant la durée du cycle de commande.
- La réduction des couts à tous les niveaux et cela par une gestion économique de la production, en supprimant les ruptures de stocks coûteuses, grâce à une information constante sur l'état du marché.
- La mise en œuvre d'une réponse efficace et efficiente à une demande soumise à des fluctuations récurrentes.
- La mise à disposition du produit chez le client final dans les délais les plus courts et au meilleur coût de distribution possible.

1.4.Conception et enjeux de la supply chain[15] :

La conception d'une chaîne logistique (supply chain) concerne généralement plusieurs phases allant de l'approvisionnement à la distribution. Pour obtenir une chaîne de distribution efficace, le décideur doit déterminer le nombre et la localisation de ses différents centres de distribution par exemple.

L'objectif principal lors de la conception des chaînes logistiques est d'optimiser les investissements engagés pour les différents sites, de minimiser les coûts opérationnels de l'ensemble des activités de la chaîne et de maximiser la satisfaction des clients finaux, sous des contraintes économiques, sociales et environnementales.

Les enjeux du Supply Chain Management sont déclinés en différentes phases en fonction de leur horizon temporel. Ils peuvent être classés selon les niveaux de décision suivants :

---

[13] Rota, (F.K), Bel (G) et THIERRY, (C) : « Gestion des flux dans les chaînes logistiques », In Compagne J, Performance Industrielle et gestion des flux, Edition Hermès Science, Paris 2001, p. 153

[14] BALGLIN (G) et Alli : « management industriel et logistique », ECONOMICA, Paris, 1993, p.24.

[15] *BOUDAHRI,(F) : op.cit, p.18.*

- **niveau stratégique :**

Ce niveau, regroupe toutes les décisions stratégiques de l'entreprise. Ces décisions, prises par la direction générale, sont des orientations sur le long terme (de 6 mois à plusieurs années), comme, par exemple, la sélection de fournisseurs et de prestataires, l'affectation d'une nouvelle zone de marché à un centre de distribution (entrepôt), ainsi que les objectifs financiers à atteindre.

La gestion stratégique vise à prendre les décisions stratégiques qui concernent principalement

- Le choix du fournisseur.
- Le nombre, la localisation, et la capacité des sites manufacturiers.
- L'affectation des produits aux installations sélectionnées (ouvertes) de la chaîne.
- L'ouverture/fermeture de certaines installations dans la chaîne.
- Les moyens de transport à utiliser.
- La quantité de matière pour chaque site de la chaîne (fournisseur, usine, stock, client...).

A ce niveau la supply chain vise à la satisfaction du marché, La maitrise et le contrôle de la Supply Chain vont permettre à l'entreprise de gérer l'ensemble des acteurs qui la composent. Leur intégration va être à l'origine d'une création de valeur. Cette dernière leur permettra de profiter d'un avantage concurrentiel sur le marché.[16]

- **Décision au niveau tactique**

Le niveau décisionnel tactique s'intéresse aux décisions à moyen et long terme (de quelques semaines à quelques mois) qui devront être mises en application pour déployer la stratégie décidée par l'entreprise. Les décisions de ce niveau sont prises par les cadres de la production et les chefs d'atelier.

Les décisions tactiques, il s'agit de produire au moindre coût pour satisfaire les demandes prévisibles en s'inscrivant dans le cadre fixé par le plan stratégique de l'entreprise.

Le niveau tactique concerne aussi la coordination des opérations entre les installations (client/fournisseur, production/ distribution, stock/distribution), ainsi que la gestion des stocks dans la chaîne. Trois types de coordinations ont été recensés:

1. La coordination au niveau de l'interface client/fournisseur concerne principalement
   - La connaissance des tailles des lots d'approvisionnement.
   - La connaissance des points de commandes associés à chaque fournisseur.
   - La définition des délais d'approvisionnement.

[16] *Carbone, (V): « Le rôle des prestataires logistiques en Europe », Thèse soutenue à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Paris, 2006, pp59.62.*

• La définition des niveaux de stocks.

2. La coordination au niveau de l'interface production/distribution désigne principalement.

• La définition de la taille des lots de production.

• La définition des délais de production.

• La définition des délais de stock de produits semi-finis.

. La coordination au niveau de l'interface stock/distribution concerne principalement.

• La taille optimale des lots d'expédition.

• La détermination de la politique optimale de distribution (distribution directe au client ou à travers un centre de distribution).

A ce niveau le supply chain vise à la satisfaction du client, un manque de coordination sera observé si un maillon de cette chaine de valeur poursuit des objectifs divergents de ceux de l'ensemble de la chaine logistique (s'il tente de maximiser ses profits au dépend des autres par exemple). Il provoquera alors une contre productivité. Sur l'ensemble de la chaine.

- **Décision au niveau opérationnel :**

Des décisions opérationnelles sont prises pour assurer le fonctionnement au quotidien de la chaîne. Parmi ces décisions, on trouve la gestion des stocks, la gestion de la main d'œuvre, la gestion des équipements, l'ordonnancement de la production, etc.

Le Supply Chain Management à ce niveau vise à satisfaire le produit ou le service, il a ici pour vocation d'atteindre les objectifs de qualité du processus physique fixés par le pilotage tactique.[17]

Ces trois classes de décisions de gestion de la chaîne logistiques se différencient par au moins trois éléments.[18]

• Par l'horizon de temps considéré.

• Par le niveau d'agrégation. Sont prises : les décisions opérationnelles au niveau de l'atelier, les décisions tactiques au niveau de l'usine et les décisions stratégiques au niveau de l'ensemble de l'entreprise.

• Par le niveau de responsabilité. Sont prises : les décisions opérationnelles par les agents de maîtrise, les décisions tactiques par les cadres et les décisions stratégiques par la direction générale de l'entreprise.

---

[17] *Coralie (F) : « Optimisation de l'achat de transport à valeur ajoutée » Mémoire de recherche individuelle DESMA, Master 2 Professionnel spécialité Management Stratégique des Achats. 2013. p. 28.*

[18] Carbone V : op.cit.pp.65.66.

1.5.Types de flux de la Supply Chain Management:

Par ailleurs, de nombreux auteurs considèrent que la supply chain connait trois types de flux : un flux physique, un flux financier et un flux d'information. Ces flux se définissent comme suit [19]:

- *Flux physique :* ce flux représente l'ensemble des matières premières, des composants, des encours de production et des produits finis circulant entre les membres d'une supply chain.
- Flux financier : ce flux est la contre partie monétaire du flux physique. Il circule principalement dans le sens inverse de vis-à-vis, avec un décalage temporel et quantitatif par rapport au flux physique. Le décalage dans le temps est dû au mode de crédit du client et de la trésorerie, tandis que le décalage dans la quantité dépend de la solvabilité de certains clients.
- Flux informationnel : ce flux contient des données nécessaires au pilotage des flux physiques et des flux financiers. La qualité d'échange d'informations entre les membres de la supply chain permet une meilleure circulation des flux.

La qualité et les délais de la circulation de ce flux donnent une image sur la performance du système qui le traite.

- Un réseau logistique composé d'acteurs (fabricants, distributeurs, prestataires, etc.) possédant et gérant des entités physiques (usines, entrepôts, centres de consolidation, etc.)
- Un ensemble de flux qui traverse le réseau logistique : flux physique, flux financier et flux informationnel.
- Un ensemble d'activités réalisées par le réseau logistique : planification, approvisionnement, fabrication, distribution et récupération.

2. La Supply Chain Management, enjeu stratégique :

Longtemps considérée comme une fonction secondaire par les entreprises de distribution, la logistique apparaît aujourd'hui comme un des axes de déclinaison prioritaire de la stratégie des entreprises.

- la logistique est un facteur essentiel de réduction des coûts.

[19]ELKORCHI, (K): *Conditions stratégiques d'émergence d'une reverse supply chain à des fins de remanufacturing chez le fabricant d'origine*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de la méditerranée-Aix Marseille II, Marseille, pp32-33.

- la logistique est également la source d'un avantage concurrentiel par la mise en œuvre d'un meilleur service à la clientèle.[20]

2.1.La Supply Chain Management atout stratégique :

Selon NONDONFAZ. R Le supply chain management représente un véritable atout stratégique[21] **:**

La situation économique actuelle, mais aussi les hypothèses économiques pour le futur, poussent les pratiques supply chain à collaborer, d'où le supply chain mangement atout stratégique dans les quatre domaines suivants :

- ✓ Couts.
- ✓ Innovation.
- ✓ Qualité.
- ✓ Service.

2.2.**L'impact stratégique de la SCM :**

De plus son impact stratégique peut se décliner sur 5 plans :

- Stratégie de production.
- Stratégie d'externalisation.
- Stratégie de distribution.
- Stratégie de service.
- Stratégie des actifs.

Parmi ces plans, l'impact à un effet très considérable essentiellement sur deux stratégies, la première c'est la stratégie d'externalisation :

- Moyens technologiques qui sont mieux maitrisés par l'outsourcer que l'entreprise.
- Economie d'échelle, car l'outsourcer à une clientèle plus vaste.
- Couverture géographique, bon moyen pour pénétrer de nouveaux marchés.

La deuxième c'est la stratégie de distribution, de la vente directe par internet a la vente au travers d'une chaine-importateur, distributeur et détaillants en passant par les distributeurs automatiques.

[20] *CLIQUET, (G). FADY, (A) et BASSET, (G) :* "management de la distribution",2émé édition, DUNOD, Paris2006, p318.
[21] NONDONFAZ, (R) : « supply chain management structure & pilotage des flux », NRJ, paris, 2005, p.10.

Section 3 : La logistique de distribution :

L'importance stratégique de la logistique de distribution dans la gestion des entreprises industrielles et commerciales à pris une tendance majeure dans les pratiques managériales.

1. La logistique de distribution :

1.1.Définition de la logistique de distribution :

« La logistique de distribution est un ensemble d'activités interconnectées ayant pour mission le transfert physique des produits finis de l'industriel vers ses clients. L'objectif est de faire en sorte que le produit souhaité par le client soit au bon endroit, à l'heure convenue, dans la quantité attendue et au meilleur coût. Ces activités incluent le transport des produits (depuis les centres de production jusqu'aux points de stockage, de vente ou de consommation), l'entreposage, la manutention, l'emballage de protection, ou les contrôles de conformité La logistique s'occupe aussi de toutes les activités liées aux flux d'information qui pilotent et contrôlent ces opérations physiques »[22]

• « La logistique de distribution, c'est la pratique des méthodes de la logistique traditionnelle pour une gestion optimisée des flux des commandes clients de l'entrepôt du fournisseur (entrepôt d'usine, entrepôt de distribution…) jusqu'au lieu de livraison convenu dans le contrat commercial »[23]

•Elle s'étend aussi à la logistique du « dernier km », s'intéresse à la fois à la circulation des flux physiques à travers le réseau de distribution (gestion des transports, gestion des stocks…), mais aussi à la gestion des infrastructures logistiques qui composent ce réseau (implantations, gestion d'entrepôt…).

1.2.Les objectifs de la logistique de distribution :

Essentiellement consacrée à la gestion des flux de marchandises, la finalité de la logistique de distribution est d'accomplir, dans les meilleures conditions économiques et les meilleurs délais, la livraison des commandes clients. Donc elle à pour objectif[24] :

- D'atteindre le moindre cout tout en assurant des délais courts et respectés et en maintenant le niveau de sécurité et de service demande.
- L'amélioration de la performance, c'est-à-dire de la qualité du service et de la productivité par l'optimisation de l'organisation des flux.

[22] *CLIQUET, (g), OP.CIT.p287.*
[23] *Council of Supply Chain Management Professionals*
[24] BALGLIN, (G),… : « management industriel et logistique », édition ECONOMICA, Paris 1993, p353.

- Délivrer le service aux clients en optimisant les couts.

1.3.Le processus de la logistique de distribution:

- **La planification :**
  - ✓ Réseau de distribution.
  - ✓ Planification et ordonnancement des expéditions
  - ✓ Choix des intermédiaires de distribution et des prestataires de services logistiques (entrepôts, centres de distribution, transporteurs…)
  - ✓ Planification des activités sous-traitées.
- **Transactionnel et administratif :**
  - ✓ Traitement des commandes clients.
  - ✓ Suivi des commandes.
  - ✓ Préparation et traitement de la documentation relative aux expéditions.
  - ✓ Suivi des expéditions.
  - ✓ Service à la clientèle.
  - ✓ Gestion des retours.
- **Opérationnel :**
  - ✓ Entreposage produits finis.
  - ✓ Préparation des commandes pour expéditions.
  - ✓ Manutention.
  - ✓ Livraisons.
  - ✓ Contrôle de la qualité.

1.4.Les activités de la logistique de distribution :

•La détermination des réseaux de distribution (ordonnancement des trajets, choix des itinéraires, choix des moyens de transports, choix des infrastructures de transbordement et de stockage…) ;

•La gestion des flux de transport (colisage, chargement/déchargement des véhicules, organisation des tournées, gestion des transports collectifs, gestion du retour des véhicules et des emballages vides…) ;

•La gestion des stocks sur l'ensemble du réseau de distribution (interne et externe).

1.4.1. La détermination des réseaux de distribution :

- **Définition de la distribution :**

« La distribution est un ensemble d'activités qui s'exercent le moment ou le produit, sous sa forme de distribution, entre dans le magasin commercial du producteur ou du dernier transformateur, jusqu'au moment ou le consommateur en prend possession »[25]

« La distribution recouvre l'ensemble des actions mises en œuvre pour mettre le produit ou le service à disposition du client »[26]

1.4.2. Réseaux de distribution :

Un réseau de distribution appelé aussi système de distribution est l'ensemble des structures (circuits et canaux), des personnes et des moyens physiques permettant l'acheminement de produits du producteur au consommateur.

- **La longueur des circuits de distribution[27] :**

Un circuit de distribution est le processus qui, passant à travers un nombre plus au moins important d'intermédiaires externes ou internes, permet de délivrer un bien ou un service à l'acheteur ou au consommateur final.

Trois grands types de circuit de distribution :

Les circuits directs : sans intermédiaires, distribution direct par le producteur.

Les circuits courts : ne comprend qu'un intermédiaire.

Les circuits longs : ayant plusieurs intermédiaires.

Un circuit de distribution est un ensemble de canaux de distribution d'un produit ou d'une gamme de produits.

1.4.3. La stratégie de distribution :

- La distribution intensive[28] :

Le producteur vend à tous les commerçants susceptibles de vendre son produit pour avoir le débouché le plus large possible. Cette politique est dominante par les produits de grande consommation.

---

[25] KOTLER, (P) et DUBOIS (B) : « Marketing Management », PEARSON EDUCATION, 11eme édition, France 2003, p374.

[26] LAURENTIE, (J), Alli : « processus et méthodes logistiques », AFNOR, Paris, 2000, p201.

[27] LENDREVIE, (J) et LEVY, (J) : « MERCATOR 2014 :tout le marketing à l'ère numérique ». 11ème édition, DUNOD, Paris, 2014. p.308

[28] DAYAN, (A): op.cit, p.21.

- Distribution sélective[29] :

Le nombre de distributeurs est illimité mais il y à « clause » d'exclusivité territoriale, en fonction de besoins à satisfaire et de l'image de marque de qualité que veut donner le producteur.

- Distribution exclusive[30] :

Un contrat lie le producteur et le vendeur, le premier donnant au second d'exclusivité de ses fournisseurs pour une zone déterminée, le deuxième s'engage à ne distribuer que cette marque, à l'exclusion de tout concurrent.

Distribution directe [31]:

La vente directe nécessite que le producteur puisse atteindre directement le client final par ses vendeurs.

2. Le transport de marchandises :

Le monde du transport est extrêmement vaste et diversifié par ses modes, ses modalités, ses réglementations, et complexe par la dynamique de ses acteurs, des marchés associes et la nature de ses problématiques. Le transport est l'un des principaux leviers de l'optimisation de la chaîne logistique. Près de 40% des coûts logistiques correspondent à des frais liés aux opérations de transport. Nous intéresserons dans notre mémoire uniquement au transport routier de marchandises.

La route assure 90% du trafic entre usines et distributeurs, les deux principales raisons en sont :

- ✓ L'amélioration des infrastructures, et tout particulièrement l'essor du réseau autoroutier.
- ✓ La facilité de chargement et de déchargement au sein des infrastructures logistiques.

2.1.Définition de la fonction transport de marchandises [32] :

C'est le dernier maillon de la chaine logistique, il est considéré comme le maillon indispensable de la chaine, car il assure la liaison entre les différentes étapes du système logistique, de l'approvisionnement à la distribution.

---

[29] HALLICHE, (K) et REMILI (N) : « rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la compétitivité' » mémoire licence en sciences commerciales, INC, Alger2008.p35.
[30] HALICHE: Idem. P35.
[31] LENDREVIE, (J) et LEVY, (J) : op.cit. p313.
[32]*HALLICHE, (k):op. cit p47.*

Si la définition générale du transport de marchandises simple son appréhension économique rencontre plusieurs problèmes[33] :

- D'une part, les techniques de transport sont infiniment différentes en fonction de la nature de la cargaison et de la performance visée en termes de rapidité.
- D'autres parts, le transport de marchandises ne coïncide pas avec une proche économique.

2.2.La finalité du transport de marchandises :

Selon SAVY. M, quelle que soit la modalité du transport retenue, la finalité du transport est l'acheminement d'un produit jusqu'à la bonne destination, dans les délais adéquats et en respectant son intégralité.

Le transport « continuation du procès de la production dans le procès de la circulation et pour lui»[34].

Donc le transport de marchandise constitue une phase indispensable dans la fabrication et la distribution du produit, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

2.3.Les types de transport routier de marchandises[35] :

On distingue généralement trois types de transport routier :

- ✓ Le transport pour compte propre : le chargeur assure le transport avec ses propres moyens.
- ✓ Le transport pour compte d'autrui : le chargeur sous-traites l'acheminent au prés de transporteurs prestataires propriétaires de leurs propre moyens de transport. Il représente maintenant environ deux trier du transport routier.
- ✓ La location exclusive de véhicules industriels : pendant la durée de location le chargeur devient propriétaire du véhicule.

2.4.Les critères de sélection des transporteurs[36] :

Le processus de sélection des transporteurs est basé sur des critères attribués aux transporteurs ces critères sont de natures très différentes :

- ✓ **Cout :** la réduction des couts est souvent le motif principal.

---

[33] SAVY, (M) : « Le transport de marchandises », EYROLLES édition d'Organisation, Paris, 2006, p.1.
[34] SAVY, (M): Idem.p249.
[35] *FILSER, (m).GARETS, (v).et PACHE, (g) : « La distribution organisation et stratégie ».EMS, 2eme édition, Paris, 2012, p53.*
[36] *FENDER, (m) et PIMOR, (y) : « Logistique Supply Chain », op.cit. p334.*

- ✓ **Immobilisation du capital :** le transport pour compte propre oblige à immobiliser un capital important qui peut être investi dans une autre activité de l'entreprise.
- ✓ **Flexibilité :** la sous-traitance est la meilleure solution adaptées aux cas de variations saisonnières, de développement rapide et aux contraintes de diminution d'activité.
- ✓ **Rôle commercial :** Mieux accompli par un conducteur appartenant à l'entreprise. Dans la même façon un camion peut être un support publicitaire intéressant.
- ✓ **Performance :** il est difficile de déclarer à priori si un transport externalisé sera plus au moins performant qu'un transport propre à l'organisation. Elle dépend aussi du degré d'adaptation du moyen de transport utilisé.
- ✓ **Gestion des transports :** l'étendu du contrat logistique peut être très variable depuis le simple transport jusqu'aux 3PL voir 4PL.

2.5.Les catégories de transport routier de marchandises :

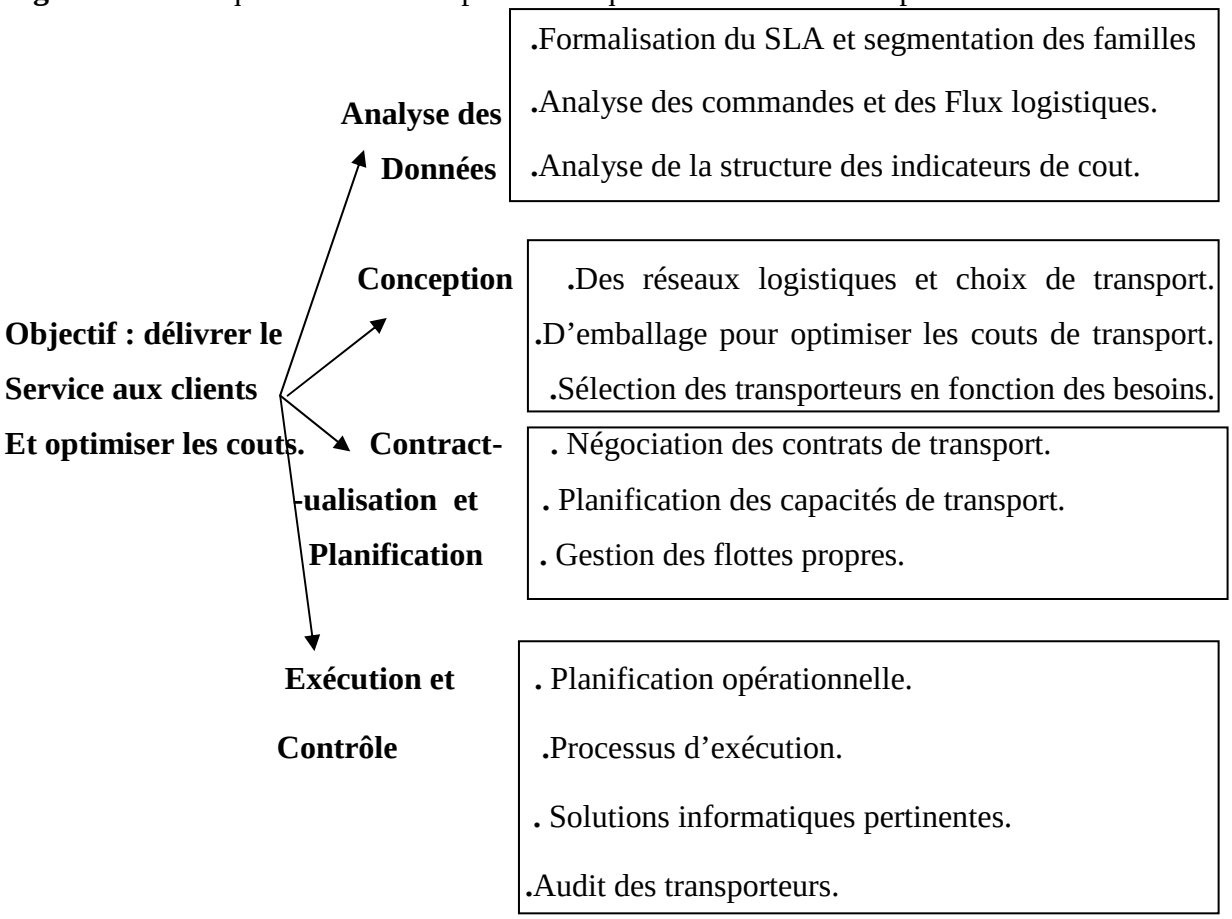
Il distingue alors cinq catégories de service :

- Transport et distribution rapide (express) de petit colis livrés avec un fort niveau de service (traçabilité dans les systèmes informatiques)
- Groupage : Même principe, pour des colis de plus grosse taille
- Transport simple : Livraison sans service de stockage
- Distribution partagée : Les clients, en plus du transport, reçoivent des services
- (manutention, emballages…) qui sont partagés entre les clients du même distributeur.
- Distribution sous contrat ou distribution dédiée : une partie de la capacité du prestataire est entièrement mise à la disposition du client pour une logistique spécialement adaptée à ses besoins.

2.6.Les quatre niveaux de problématique relatives aux transports[37] :

La figure suivante nous explique les différents niveaux de problématiques de transport

Figure N°2 : les quatre niveaux de problématiques relatives aux transports.



La figure précédente nous montre qu'il existe quatre niveaux de problématique lié au transport, cette approche nous montre que la succession et la complémentarité dans la réalisation des différentes activités de transport, de l'analyse des donnes relatives au transport jusqu'à l'exécution et le contrôle du processus de transport.

On remarque aussi que ces activités s'inscrivent directement dans le système supply chain qui assure leur gestion optimale ainsi de leurs divers flux.

[37]FENDER, (m) et PIMOR, (y) : « Logistique Supply Chain », op.cit, p307.

Conclusion :

La mondialisation et la globalisation des marchés accroissent l'importance de la logistique et de son caractère stratégique. Si l'enjeu de la logistique pour les entreprises devait être résumées en quelques mots, il conviendrait de retenir :

- La maîtrise du coût,
- L'obtention d'un haut niveau de service.

Ces contraintes sont un impact sur les processus de mise en place de logistique. En l'absence de stocks donc de sécurités, l'obtention d'un haut niveau de service résulte d'une bonne gestion des flux et d'un enchaînement optimal des opérations d'approvisionnement – production - distribution, donc la logistique a donné lieu :

- à des politiques de réduction des stocks qui sont devenus, sur des marchés plus volatils, gages d'inadaptation au marché et de coûts d'obsolescence,
- au développement de systèmes de production plus flexibles permettant de répercuter rapidement l'évolution du marché,
- au développement de systèmes de remontée d'informations.

Les enjeux et pratiques se sont cristallisés dans le concept du « Juste à Temps » pour éviter les stocks et les ruptures de marchandises.

Pour parvenir à répondre à l'objectif de fluidité et celui de flexibilité, la démarche logistique se trouve conduite, en moyens propres ou par recours à des moyens extérieurs d'activités logistiques élémentaires, qu'il s'agisse de transport et de stockage. Ce recours à des moyens extérieurs constitue la stratégie qu'on appelle l'externalisation connue surtout lors ce que il s'agit des activités périphériques. Cette stratégie fera l'objet d'une étude théorique dans le deuxième chapitre.

Chapitre 2: Aspects théoriques Sur l'externalisation logistique

Introduction:

La mondialisation de l'économie, les mutations perpétuelles de l'environnement et l'émergence de multiples prestataires spécialisé et qualifies, sont les raisons pour lesquelles les entreprises modifient leurs modes d'organisations et leurs stratégies de gestion ont adaptant de nouvelles stratégies de coordination et de coopérations dans le but l'anticiper et d'influencer leur environnement. Et pour cela les entreprises ont adapté des politiques de gestion leurs permettant de ce concentrer sur leurs cœur de métier en externalisant certaines de leurs activités et fonctions. Cette politique est celle de l'externalisation qui concerne devers domaine dont la logistique.

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 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 important.

L'objectif de ce chapitre consiste alors dans une première section de présenter les concepts théoriques de la stratégie d'externalisation. Ensuite dans la deuxième section nous allons étudier les aspects théoriques des déterminants du choix d'externalisation logistique et cella par l'étude de la théorie des couts de transaction et la théorie des ressources et compétences, enfin dans une troisième section nous allons présenter les différents enjeux de l'externalisation logistique qui se manifestent face au positionnement stratégique des prestataires de services logistiques.

Section 1: Le phénomène d'externalisation

1. L'externalisation :

1.1.Definition :

Il existe Multiples travaux de recherche sur le concept d'externalisation et les définitions données sont nombreuses.

Selon la définition de l'AFNOR, l'externalisation est « *un service défini comme le résultat de l'intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire spécialisé tout ou partie d'une fonction de l'entreprise cliente dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée définie* »[38]

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* »[39].

L'externalisation consiste donc en une « *cession dune partie ou de la totalité des activités dune firme à un contractant externe spécialisé* »[40].

L'externalisation se caractérise par[41] :

- ✓ Un transfert de ressources matérielles et/ou humaine vers un prestataire ou un fournisseur que se substitue à des services interne.
- ✓ Le prestataire se charge de la réalisation de l'activité qu'il lui a été confié par le donneur d'ordre.
- ✓ L'externalisation se réalise entre un donneur d'ordre et un prestataire et cela par un contre d'externalisation.
- ✓ L'externalisation introduit les dimensions de flexibilité et de contrôle des moyens mis en œuvre par le prestataire, ainsi que de sa capacité à faire évoluer la prestation.

Donc, l'externalisation repose sur un principe de délégation, basée sur une relation contractuelle durable, en confiant la responsabilité économique au prestataire.

1.2.**L'externalisation et les phénomènes connexes :**

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

---

[38] Définition de l'AFNOR, Association française de normalisation.
[39] PARTHELMY, (J) : « stratégie d'externalisation », DUNOD 3ème édition, Paris, 2007, p.11.
[40] SAINT AMANT, (G) et LEQUIN, (G) : « Les activités imparties et les raisons de l'impartition informatique dans les grandes entreprises au Canada », Cahiers CIRANO, Montréal, 1997.
[41] RENARD, (I) : « L'externalisation en pratique », édition d'organisation, paris, 2005, p.01.

1.2.1. Distinction entre externalisation et sous-traitance :

La distinction entre externalisation et sous-traitance réside dans les obligations qui sont fixées au prestataire :

- La sous-traitance implique une obligation de moyens. En effet, le prestataire apporte des ressources alors que le client conserve le management de l'activité sous-traitance ;
- L'externalisation implique une obligation de résultat le prestataire apporte des ressources et assure «également le management de l'activité externalisé.

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

1.2.2. La distinction entre l'externalisation et le downsizing :

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

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

Le downsizing consiste à se débarrasser définitivement de personnel ou d'équipement qui faisait partie de l'entreprise, par ailleurs, une activité externalisée reste nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

1.2.3. La distinction entre l'externalisation le reengineering :

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

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

1.2.4. La distinction entre l'externalisation et la cession

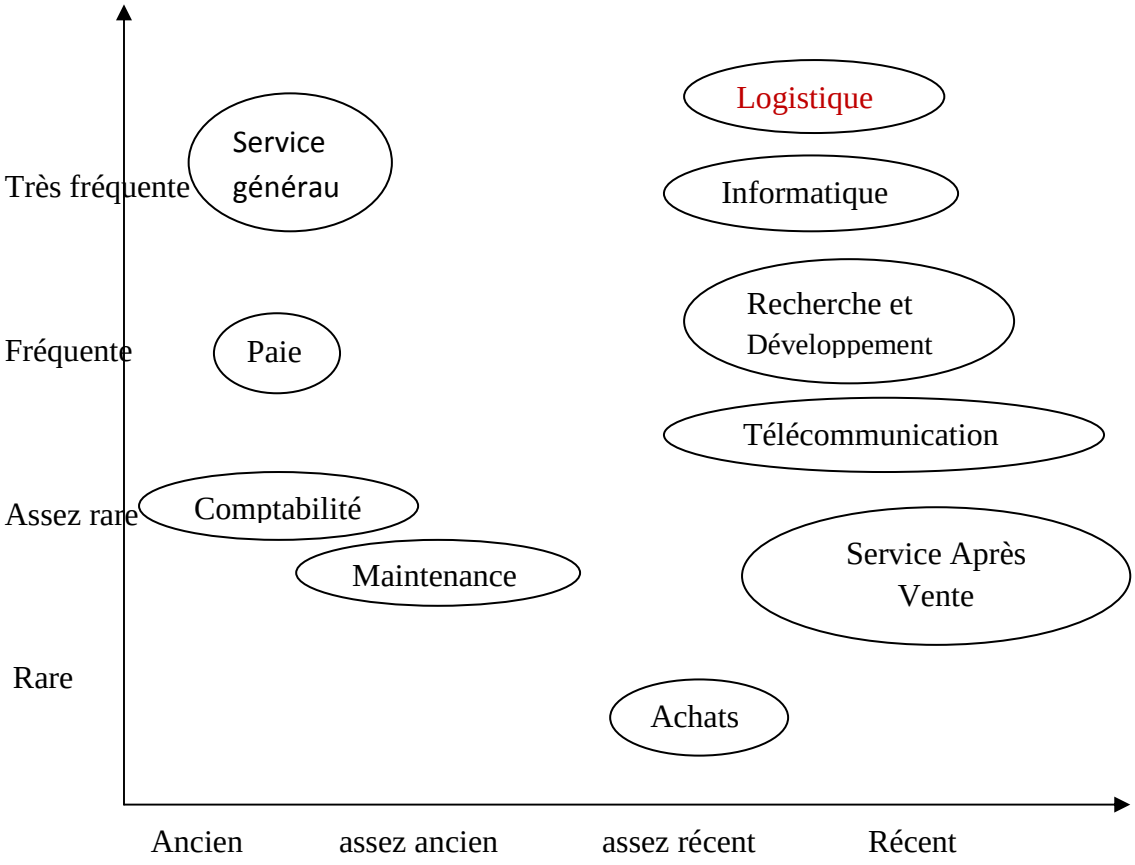
L'externalisation peu également être distinguée de la cession. En effet, l'externalisation implique parfois un transfert d'actifs vers le prestataire. Mais l'entreprise qui externalise, continue à bénéficier des actifs qu'elle a trensférés.

1.3.Les activités concernées par l'externalisation et son évolution :

Aucun domaine, aucune activité ou fonction n'est actuellement hors du champ potentiel de l'externalisation. La nature des fonctions externalisées ont connu une évolution rapide car elle porte aujourd'hui sur les fonctions stratégiques à forte valeur ajoutée comme la production, le marketing, la logistique,

La figure ci-dessous montre à la fois l'ampleur et l'évolution du phénomène de l'externalisation de certaines activités :

Figure N°2.1 : fréquence et ancienneté de l'externalisation par activité



Source : PARTHELMY, (J) : « stratégie d'externalisation », DUNOD 3ème édition, Paris, 2007, p.22

A partir de la figure N°2.1 on peut constater que :

- Certaines activités sont externalisées depuis longtemps. Il s'agit essentiellement des services généreux, la comptabilité et la maintenance.

- D'autres activités comme la logistique, l'informatique et la recherche et développement sont externalisées récemment, mais avec une grande fréquence.

L'externalisation aujourd'hui semble avoir dépassé le cadre des activités périphériques pour s'étendre à des activités plus proche de leur cœur de métier.

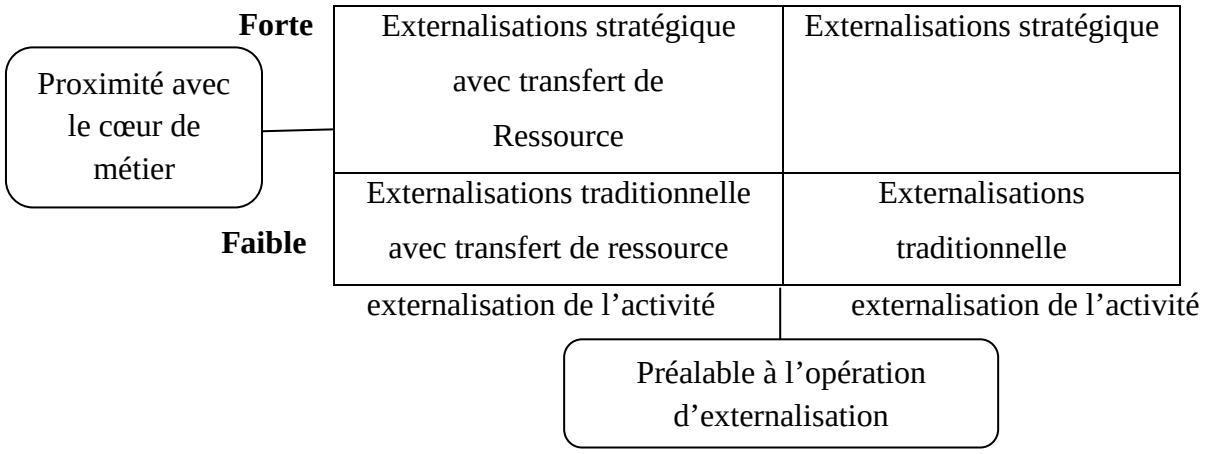
1.4.Les différents types d'externalisation[42] :

Deux caractéristiques fondamentales permettent de distinguer les différents types d'externalisation :

- L'existence ou non d'une internalisation préalable ;
- La proximité des activités externalisées avec le cœur de métier.

En croisant ces deux critères, on obtient une typologie des quatre grands types d'externalisation, illustrés par la figure suivante :

Figure N°2.2 : les différents types d'externalisation



Source : Barthelemy, J : « stratégie d'externalisation », DUNOD 3ème édition, Paris, 2007, p.14.

A partir de ce schéma nous pouvons distinguer quatre types d'externalisation qui sont :

- **L'externalisation traditionnelle**

L'externalisation traditionnelle consiste à confier d'une activité peu sensible à un prestataire externe.

[42] BARTHELEMY, (J): op.cit, p.14.

- **L'externalisation traditionnelle avec transfert de ressources**

Ce type consiste aussi, à confier une activité peu sensible à un prestataire de services, mais la différence est dans le fait que cette activité était jusque là réalisée en interne.

- **L'externalisation stratégique avec transfert de ressources**

Ce type implique la délégation à un prestataire extérieur d'une activité sensible réalisée jusque lors en interne. Les implications de telles opérations sont extrêmement importantes. En effet lorsqu'elle réussit, elles peuvent permettre à une entreprise de renforcer sa position concurrentielle lorsqu'elles échouent, elles peuvent aboutir à la paralysie de l'entreprise.

- **L'externalisation stratégique**

L'externalisation stratégique est la forme évoluée de l'externalisation classique elle consiste à confier d'une façon répétée une activité stratégique, pour l'entreprise, à un fournisseur ou à un prestataire extérieur.

1.5.La méthodologie d'une opération d'externalisation

La démarche méthodologique d'une opération d'externalisation est constituée de cinq phases suivantes :

- **phase (1) :l'élaboration d'un plan stratégique[43]**

Pour identifier les processus de création de valeur que recherchent les entreprises, une vision claire des différentes fonctions de l'entreprise et l'élaboration d'un plan stratégique sont nécessaires. Une analyse stratégique doit par la suite porter sur l'évolution de cette décision à base des critères suivants[44] :

- ✓ La structure et le niveau des couts de l'activité ou la fonction concernée ;
- ✓ La contribution à la valeur ajoutée ;
- ✓ La comparaison en termes de performance relative entre solution interne et la solution externe.

- **phase(02) : une analyse des risques associés à l'externalisation :**

Une étude des risques doit venir compléter la première phase. Ces risques peuvent être regroupés comme suit :

- ✓ Les couts mal ou non anticipés ;
- ✓ La perte de contrôle opérationnel en particulier ;
- ✓ La perte de compétence et de savoir faire ;

[43] TIFRANI, (S) : « Les déterminants du choix des stratégies d'externalisation dans les entreprises des services publique en Algérie : cas de l'externalisation des fonctions techno-commerciales de Sonelgaz », mémoire de magistère en sciences économiques, option management des entreprises, université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 20012, p.23.

[44] BERTRAND (Q) : « l'externalisation de l'opérationnel au stratégique » in revue Française de gestion N° 177, 2007, P177-119.

- ✓ Le risque d'un conflit social interne ;
- ✓ Une certaine distance entre les cultures de groupe du client et de prestataire.

➢ **phase(3) :l'état de lieux de l'externalisation :**

L'état des lieux de l'externalisation est opération qui vise à faire un inventaire préalable de l'intégralité des moyens humains et technique et des infrastructures nécessaires pour ladite opération. Cet inventaire préalable(*ou état des lieux)* porte sur les axes suivants :

- La dimension organisationnelle (l'intervention d'un tiers dans l'entreprise, d'où la nécessite de la part de l'entreprise cliente d'une réorganisation au préalable afin d'abriter la nouvelle structure du prestataire).
- La dimension fonctionnelle (concerne tout ce qui se rapporte aux moyens technique et matériels nécessaire pour cette opération ces éléments doivent être déterminés au préalable).
- La dimension humaine (concerne l'identification au préalable des salariés œuvrant dans la fonction qui sera externalisé et dont les contrats de travail pourront faire l'objet d'un transfert vers le prestataire).

➢ **phase(4) : la sélection du prestataire**

Le choix du prestataire est une étape délicate, puisque c'est de la convenance de ce dernier que va dépendre en grande partie l'efficacité et l'efficience de l'opération voir même sa durabilité. Les procédures s du choix du prestataire différent selon qu'il s'agit d'une opération d'externalisation classique ou stratégique[45] .

L'entreprise repose sur le principe de la liberté contractuelle et donc en toute logique sur le libre choix du contractant ainsi que les moyens permettant d'effectuer ce choix. Par ailleurs, dans une opération d'externalisation stratégique, le recours à l'appel d'offres est un procédé selon lequel une entreprise informe ses fournisseurs potentiels de sa volonté de conclure un contrat avec celui qui répondra le mieux aux conditions spécifiées dans un cahier des charges.la sélection peut se faire selon plusieurs critères :stratégique, technique, géographique, etc. l'appréciation des candidats portera sur la qualité de leur offre mais aussi sur leur capacité à anticiper les besoins se l'entreprise au-delà d'un offre standard. En effet, il ne s'agit pas de négocier une vente mais de bâtir un partenaire à long terme.

Pour les opérations d'externalisation classique, l'entreprise cliente choisi son futur prestataire directement sur le marché de la prestation de cela en de basant sur critères tel que :

- ➢ la notoriété de prestataire ;

[45] BERTRAN, (Q) : op.cit. p.123.

- le prix affichés par ce dernier ;
- la qualité des prestations fournis par le prestataire ;
- les recommandations d'une entreprise.

Donc on constate l'importance de l'établissement d'un cahier des charges incorporant toute les précisions requise afin d'exprimer, le plus clairement possible, les attentes de l'entreprise cliente de l'externalisation et le choix d'un prestataire convenable. En effet, dés lors que ce choix est établit, l'entreprise cliente et le prestataire entrent dans la phase de la contractualisation qui débouche sur l'exécution de l'opération.

- **Phase(05) : la rédaction du contrat[46] :**

Après le choix du prestataire convenable, l'entreprise cliente entame la phase de contractualisation avec ce dernier ou il est nécessaire d'établir un contrat renfermant toute les clauses nécessaires et requise susceptibles d'encadrer le déroulement de l'opération d'externalisation et de contrecarrer tout éventuel conflit pouvant surgir lors de l'entrée en vigueur du contrat. En effet le contrat doit contenir des informations détaillées sur le contenu de la prestation, le rythme du transfert, les performances attendues, la confidentialité des données et les responsabilités des deux parties[47].

Au total, il s'agit de s'investir dans la mise en œuvre, puis de communiquer en interne ensuite de soigner la qualité du processus de sélection du prestataire, et enfin de s'impliquer dans le management du relationnel avec le prestataire.

A travers tous les éléments de cette section, nous pouvons constater, que l'externalisation constitue l'une des pratiques organisationnelles marquantes des dernières années, l'externalisation, encore appelée « *outsourcing* », peut être définie comme le fait de confier une activité à un prestataire extérieur après l'avoir réalisée en interne sur une durée contractuelle pluriannuelle. L'externalisation relève d'une décision stratégique qui engage l'organisation sur une durée plus ou moins importante et qui se traduit par la recherche d'un prestataire, la conclusion d'un contrat de délégation et le suivi de ce contrat.

2. L'externalisation logistique :

Le secteur des services logistiques a évolué pour offrir une palette plus étendue et des solutions plus complexes. Pourtant, sur les segments des clients les plus exigeants, en quête

[46]TIFRANI, (S): op.cit, p.25.

d'intégration plus poussée et d'une plus grande conformité aux processus, il subsiste souvent un profond décalage entre les besoins des acheteurs et les capacités du prestataire.

2.1.**Définition :**

La définition généralement donnée à l'externalisation logistique est assez proche de celle que l'on attribue à l'externalisation de façon générale. Ainsi, 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* »[48].

En effet, l'*externalisation* représente une opération qui consiste en la prise en charge par un prestataire d'une ou plusieurs activités, avec le choix de l'entreprise cliente de confier tout ou partie de son personnel employé dans l'activité concernée, Dans cette relation, le prestataire garde une certaine responsabilité économique en s'impliquant dans un résultat opérationnel (en termes de ratios de performance).

L'externalisation de fonctions stratégiques comme la logistique requiert, pour réussir, une réflexion approfondie en amont, par une préparation rigoureuse, une implication des dirigeants, mais aussi nécessite la « *la sélection d'un prestataire privilégie capable d'en faire un réel vecteur de la stratégie de l'entreprise client* »[49].

2.2. Les objectifs de l'externalisation : pourquoi externalise

1) La création de la valeur[50] :

L'objectif ultime de toute entreprise est la création de valeur. Ce qui les conduit à chercher des nouvelles sources de valeur. Cela incite les entreprises à externaliser certaine activité afin de se recentrer sur les activités les plus créatrices de valeur.

2) l'amélioration de la contribution de l'activité externalisée à la performance globale de l'entreprise :

Avec la maturité progressive du marché de la prestation de service, la réduction des couts est l'objectif principal recherché par les entreprises qui externalisent, elles sont devenues de plus en plus exigeantes, ainsi la transformation de ses coûts fixes en coûts variables, lui permet de concentrer ses propres ressources (financières et humaines

[48] GHEERAERT, (R) : « L'externalisation logistique », mémoire Master 2 Professionnel Spécialité Logistique, Université Paris 1, paris, 2010, p.13.
[49] FULCONIS, PACHE, G et ROVEILLO, G) : « La prestation logistique », édition EMS, Paris, 2012, p.36.
[50] BARTHELMY (G):op.cit, p.33.

notamment) sur sa production et son propre savoir faire.est cela lui garantira une performance globale.

Mais aussi le développement des technologies de l'information st de communication permet à l'externalisation de se développer pour deux raisons : elles permettent de traiter les opérations de plus en plus complexes en facilitant la circulation de l'information entre les partenaires à un cout peu élevé et en temps réduit.

3) Le facteur de la mondialisation et de la globalisation des marchés[51] :

Face à l'environnement économique actuel caractérisé par la baisse de la demande et de la productivité mondiale. Ainsi, pour les entreprises, l'incertitude commerciale qui devienne de plus en plus présente, mais aussi 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. 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 ».

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 plus diverses.

4) Le recours généralisé au benchmarking :

Le recours de plus en plus au benchmarking à également contribué à l'essor de l'externalisation. Il représente le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation[52].

Lorsque les entreprises les plus performantes sont des concurrents, on cherche à faire jeu égale avec elle-même ou les surpasser. Lorsqu'elles sont des prestataires, il est également possible de leur confier les activités en question.

[51]GHEERAERT, (R): op. cit. P.14.
[52] BRILMAN, (J) : « les meilleures pratiques de management », édition d'organisation, Paris, 2001, p.248.

2.3.Les formes d'externalisation: contractuelle et structurelle[53]:

Il est possible d'identifier deux modalités différentes pour réaliser l'externalisation des services logistiques : l'externalisation contractuelle et l'externalisation structurelle.

Le guide Lamy Logistique (2000) définit la première comme « l'externalisation des tâches ou de la fonction logistique à un prestataire par la stipulation d'un contrat ».

La solution structurelle, en revanche, peut être atteinte par la cession de la branche logistique, par la création d'une filiale ou par le développement d'une société en participation avec un prestataire.

L'externalisation par voie contractuelle se réalise par la signature de contrats entre les deux contractants.

Les avantages principaux de l'externalisation par voie contractuelle sont certainement la simplicité et la souplesse.

Au-delà de l'externalisation par voie contractuelle, il existe la possibilité de poursuivre une stratégie d'externalisation par voie structurelle, ce qui implique une décision à plus long terme. La recherche de solutions stables dans le temps incite la firme à poursuivre ce type de choix, qui sont moins flexibles par rapport aux choix contractuels.

2.4.Les fonctions logistiques concernées par l'externalisation :

Toutes les fonctions ou bien les activités de la gestion d'une chaîne logistique globale peuvent être externalisées. La plus connue, ou dans tous les cas celle qui vient en priorité à l'esprit est la fonction transport. En effet aujourd'hui en terme de transport, c'est la prestation pour compte d'autrui qui prédomine, très peu d'industriels ayant encore recours au transport en propre.

Section2 : Apports théorique aux déterminants de la stratégie d'externalisation logistique :

Généralement, pour justifier le choix de réaliser en interne ou externaliser une activité ou une fonction les théories des couts de transactions et de compétences sont souvent évoquées.

[53] CARBONE, (V) : op.cit. p.113.

1. L'apport de la théorie des couts de transaction :

1.1.Aperçu sur la nature de la firme selon la TCT:

La théorie des couts de transaction est née d'une mise en cause de l'approche réductrice de la firme de la théorie standard. Dans cette approche les couts de production sont identiques et donnés. Donc la firme à pour préoccupation l'optimisation de ces ressources afin de maximiser sa rentabilité. D'où la nécessite de considérer la firme comme un agent économique actif doté d'un comportement spécifique et d'une capacité organisationnelle efficiente.

Pour Williamson.O.E, l'efficacité des déférents instituts économiques doit être évaluée en fonction d'une analyse cout/transaction. C'est à dire que les problèmes intervenants dans une transaction économique sont provoques par certains facteurs liés aux spécificités de la transaction.

1.2.Les fondements théoriques de la théorie des couts de transaction :

Les fondements de la théorie des coûts de transaction proposent une analyse qui permet de définir si des activités spécifiques d'une firme sont à effectuer à l'interne ou à l'externe, en ayant recours au marché.

Son rôle est « *de définir si des activités spécifiques sont à effectuer à l'interne ou à l'externe, en ayant recours au marché* »[54].

Donc la théorie se base sur la transaction[55], qui se définit comme «*une opération économique consistant à transférer les biens et les services à travers une interface technologiquement séparable* » Cette transaction engendre des coûts qui résultent des « frictions » ayant lieu dans le système économique. Il appelle ces coûts « les coûts de transaction » et les divise en trois catégories :

(1) Coûts d'information, correspondant aux frais de recherche d'un partenaire.

(2) Frais de négociation et de conclusion des contrats.

(3) Frais de contrôle ou structurels afférents engendrés par une incomplétude ou un vice de contrat qui amènent à une renégociation -totale ou partielle- éventuelle, mais également des coûts d'opportunité représentés par l'immobilité de certains actifs destinés à garantir le respect des clauses du contrat.

---

[54] IVANAJ, (V) et MASSON-FRANZIL, (Y) : « Externalisation des activités logistiques : analyse conceptuelle et propositions testables dérivées de la théorie des coûts de transaction », *Cahier de Recherche n°2006-03, Université Nancy 2, Paris, 2006, p.7.*

[55] WILLIAMSON (O.E) : « Les Institutions de l'Economie », Traduit par, COEURDEROY, (R) et MAINCENT, (E), Inter Editions, Paris. 1994.

1.2.1. Les couts de transaction :

Les couts de transaction peuvent être décrit comme des couts de fonctionnement d'un système économique supportés par les agents afin d'échanger et de contracter.

Le cout de transaction s'assimile d'abord chez R H Coase au cout de l'organisation de la production à travers le mécanisme des prix. Sa principale composante est l'information qui représente un élément essentiel de l'activité de négociation et de conclusion de contrat séparés pour chaque transaction d'échange sur le marché.

En se basant sur une économie des contrats entre agents économiques Williamson les interprète comme les couts attachés à la contractualisation ainsi que à l'échange organisationnel. En effet, la théorie des couts de transaction propose une démarché comparative des couts engendrés par tel ou tel mode l'organisation, adapté par la firme pour organiser se relations économique. L'estimation des couts de transaction est donc une étape essentielle dans l'opérationnalisation de la théorie.[56]

Les deux principales dimensions du cout de transaction sont l'information et la négociation, qui constitue l'élément commun de toutes les définitions de cout de transaction. Elles se retrouvent dans l'analyse d'O Williamson, qui précisera la notion en distinguant les couts antérieurs au contrat ex-ante des couts ex-post à la transaction.

On déduit de cette méthode que plus les coûts de transaction sont faibles, plus il est recommandé d'externaliser l'activité, et inversement. Ainsi, en termes de logistique, cette théorie permet de rechercher une adéquation entre les attributs de transactions, et la structure de gouvernance, c'est-à-dire entre le marché (transaction ponctuelle) et la hiérarchie (réalisation en interne). IVANAJ et MASSON-FRAZIL concluent en disant que l'externalisation logistique pourrait être considérée comme « *une forme hybride de gouvernance dont chacun admet des dispositions contractuelles différentes* ».

On distingue deux types de couts de transaction[57]

a) les couts de transaction ex-ante :

Ces couts correspondent à la première étape de la transaction. La période de prospection, la phase de négociation et d'établissement du futur contrat

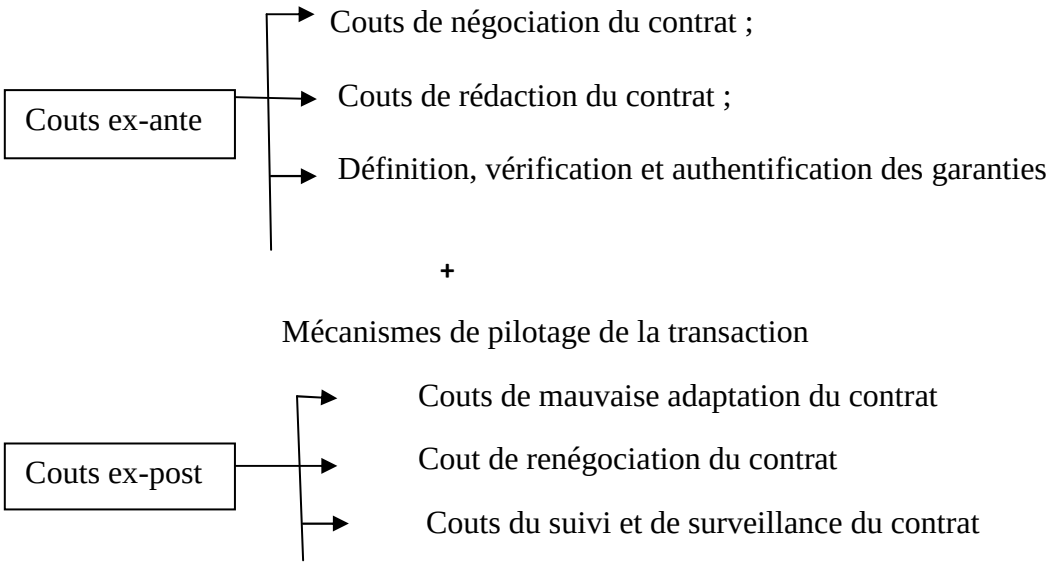
[56]WILLIAMSON, (O.E):op.cit, p.30.
[57] BERTRAND, (Q): op.cit, pp.19-21.

b) les couts de transaction ex-porte :

Les couts de transaction ex-porte correspondent aux couts d'administration, de surveillance, de suivi de clauses contractuelles.

Ces différents couts peuvent d'être synthétiser dans le schéma suivant :

La décomposition des couts de transactions[58] :



+

Mécanismes de pilotage de la transaction

+

Mécanismes de sortie de la transaction

Cout se rupture du contrat

_____ = _____

Somme ses couts de transaction

1.2.2. Les attributs de transaction :

Un certain nombre de facteurs interviennent lors de chaque transaction, ces facteurs qui caractérisent les transactions des entreprises sont généralement appelés attributs de transaction, ils servent à déterminer la forme adéquate d'organisation, ont se basant sur attributs de transaction :

[58] BERTRAND, (Q):Ibid. p.19.

- **La spécificité des actifs**[59] *:*

Dans le domaine logistique, le degré de spécificité des actifs est un déterminant fondamental d'externalisation. Il «correspond au fait que les activités de distribution physique nécessiteront parfois des matériels de manutention ou d'entreposage particuliers en fonction des produits et/ou des marchés non standard auxquels ils s'adressent». Les prestataires logistiques sont devenus des professionnels de plus en plus avisés et sollicités. Ils ont développé des investissements relativement standardisés. On distingue quatre types de spécificités : spécificité des actifs physique, des actifs humains, des sites et spécificités temporelles.

On déduit que plus le degré de spécifications des actifs utilisés pour effectués une activité est important plus, plus il préférable que sa réalisation soit en interne.

- **La fréquence de transaction :**

Une fréquence élevée induit des effets d'expérience et de synergie qui amoindriront les coûts de production, par le biais des économies d'échelle, ou le recours à l'externalisation est recommandé.

- **L'incertitude :**

Le phénomène de L'incertitude est bidimensionnel : « interne » s'agissant de la complexité des taches effectuées en interne,

« Externe » comprenant l'incertitude lié aux différents environnements externes. (Technologique, légale, économique, politique, et concurrentiel).

Selon IVANAJ V et MASSON-FRANZIL Y. En domaine logistique, l'incertitude est liée à la difficulté pour les donneurs d'ordre d'établir avec certitude les besoins répondant à une demande extrêmement volatile et aux conditions instables et complexes de l'environnement externe. En contexte de forte incertitude, nous devrions observer une tendance à l'internalisation et en contexte d'incertitude faible, une tendance à l'externalisation de tout ou partie des composantes de la chaîne logistique.

Selon Dornier P.P. et Finder M. (2001), les effets primaires de l'incertitude sont de deux ordres : déstabilisations par l'amont (industrielles) et par l'aval (commerciales).

- ✓ **Difficulté de mesure de la performance** :

« Plus la mesure de la performance est difficile, plus il est recommandé de réaliser l'activité en interne »[60].

[59] IVANAJ, (V) et MASSON-FRANZIL, (Y) : op.cit, p.11.

[60] PARTHELEMY, (J) : « L'externalisation une forme organisationnelle nouvelle », *communication à l'Association Internationale de Management Stratégique.*, Paris, 1999.

Généralement, le suivi et la surveillance des activités externalisées est une démarche compliquée et difficile a maitriser, d'où la difficulté de mesurer sa performance de l'efficacité et de qualité de la prestation.

On déduit que la stratégie d'externalisation logistique constitue une véritable alternative au marché, selon l'analyse de la théorie des couts de transaction. L'externalisation peut être considérée comme une forme hybride de gouvernance La perspective transactionnelle développée dans cet article met l'accent sur la dimension économique de la décision d'externalisation et suggère un certain nombre d'attributs de la transaction à travers lesquels le contexte économique influence la décision d'externalisation des activités logistiques.

Les concepts présentés ici élargissent l'application de la théorie des coûts de transaction à un domaine d'externalisation peu investi jusque lors : le domaine logistique.

Enfin la théorie des coûts de transaction constitue une approche pertinente pour la compréhension du phénomène d'externalisation logistique dont La décision est d'une grande complexité

Malgré ses apports, cette théorie comporte aussi des limites. Ces limites se situent, d'abord, au niveau théorique. En effet, elle fait aujourd'hui un objet de critiques, comme Barthelemy. J qui en pose trois limites :

- Le transfert de ressources.
- Le concept de l'opportunisme,
- la négligence du contrat à long terme.

On peu rajouter Les limites liées à l'absence de prise en compte, dans l'explication de la décision d'externalisation.

Pour une meilleure compréhension de la décision d'externalisation, d'autres courants théoriques méritent à être mobilisés comme: la théorie des ressources.

2. L'apport de la théorie des ressources et compétences :

2.1.Définitions :

L'organisation et la pérennité des entreprises dépendent de ses propres ressources et de ses compétences, qui jouent un rôle primordial dans son évolution. D'où il est indispensable de donner une définition à la notion de ressources et à celle de compétences. Les ressources de l'entreprise représentent l'unité d'analyse de cette théorie. Ces ressources sont[61] :

[61] TIFRANI, (S): op.cit, p.41.

- **les inputs :**

Il s'agit des actifs non spécifiques à l'entreprise et générateurs de production.

- **les ressources :**

Il s'agit des actifs spécifiques à l'entreprise qui peuvent être tangibles ou non tangibles. Ces actifs sont créés à partir de la transformation d'inputs par l'entreprise. On distingue six types de ressources : ressources financières, physiques, humains, technologiques, organisationnelles et la réputation.

- **les compétences :**

Les compétences sont définies comme « le déploiement simultané de plusieurs ressources dans le but de réaliser une activité »[62]

Les compétences sont donc créatrices de ressources à travers la réalisation d'activité.

- **les capacités dynamiques :**

Les capacités dynamiques résultent de l'optimisation de l'utilisation des ressources internes et externes y compris les compétences de l'entreprise, elles peuvent être regroupées en quatre catégories :

L'apprentissage, l'innovation, la présentation des compétences et l'identification des aptitudes et les compétences à développer.

2.2.Le principe de la théorie :

D'après Barthelemy, J, la théorie de ressources est basée sur deux aspects essentiels, premièrement celui de « la collection de ressources productive », deuxièmement celui de « la décision administrative »[63]

Donc, la théorie des ressources basée sur les ressources, elle considère que la performance de l'entreprise ne dépend pas uniquement de la possession de ressources clés à un moment précis, mais ces ressources doivent être mesurées et améliorées même voire éliminées pour faire face aux exigences de l'environnement.

De plus nous peuvent constater que, selon la théorie de ressources l'élément de différenciation d'une firme est les mécanismes de coordination de ressources et celui de l'utilisation optimale de ses ressources, par de compétences et des capacités qui permettant de mettre en valeur les ressources.

Enfin pour que une entreprise soit performante et compétitive elle doit posséder des ressources qui lui permet de disposer d'un avantage concurrentiel c'est-à-dire ces ressources

[62] TIFRANI, (S):idem, p.42.
[63] BERNARD (B) : « Economie de la firme », édition la découverte, paris, 2003, p.28

doivent être stratégique (rares, valorisables, imparfaitement imitables et difficilement substituables[64].

2.2.1. La décision d'externalisation selon la théorie de ressource :

L'externalisation est une décision stratégique qui peut être utilisée pour « combler un vide » entre les compétences souhaitées et les compétences réelles[65].

Cette approche part du principe général, qu'une entreprise ne possède pas nécessairement toutes les ressources et compétences dont elle besoin pour assurer son fonctionnement, et pour faire face à ce manque de ressources et/ou compétences, trois possibilités sont envisageables :

- ✓ Développer ces ressources et compétences en interne.
- ✓ Racheter une entreprise qui dispose de ces ressources (croissance externe).
- ✓ Recours à l'externalisation.

Donc, l'externalisation est un moyen d'accéder aux ressources non disponible au niveau interne de l'entreprise, pour répondre aux exigences internes ou externes.

Cette approche, s'intéresse alors aux facteurs déclencheurs du phénomène de l'externalisation et à la notion de cœur du métier.son apport à l'analyse de l'externalisation réside dans la comparaison de la qualité des ressources et des compétences internes par apport à celles des prestataires du marché.

Selon Barthelemy. J la théorie des ressources permet également de prendre en compte les questions fondamentales de l'avantage concurrentiel et du cœur de métier, elle suggère que les entreprises ont intérêt de se concentrer sur les activités qui fond partis de leurs cours de métier et en parallèle externaliser les autres activités qui ne fond partis.

Malgré ses apports, la théorie de ressources et compétences reste théorique et peut explicative, trois défis principaux existent[66]

En premier lieu, reste posé le problème de la définition des concepts clés, donnant lieu à la profusion de typologies de ressources, compétences, connaissances et capacités dynamiques.

Ensuite, l'opérationnalisation de ces concepts, bien que déjà en partie développée, mérite encore que l'on s'y attarde.

Enfin, de nouvelles propositions de modèles explicatifs de la création et du maintien d'un avantage concurrentiel sont attendues.

---

[64] BERNARD (B): op.cit, p.28.

[65] AUDE, (M) et BOURGEOIS, (C) : « Le rôle des facteurs institutionnel dans la décision d'externalisation », in revue, vol 11, N° 04, 2007, p.18.

[66] PREVOT, (F) *et al*, « Perspectives fondées sur les ressources » Proposition de synthèse, *Revue française de gestion*, 2010/5 n° 204, p.101.

3. Éléments conclusifs :

La théorie des couts de transaction développée dans cette section met l'accent sur la dimension économique de la décision d'externalisation et suggère un certain nombre d'attributs de la transaction à travers lesquels le contexte économique influence la décision d'externalisation des activités logistiques. Dans le domaine logistique, la théorie des coûts de transaction constitue une approche pertinente pour la compréhension du phénomène d'externalisation logistique, elle soutient que la stratégie d'externalisation doit permettre de diminuer la somme des couts de production et de transaction et pour celle la forme d'organisation nécessite une adéquation entre les attributs de transaction.

La théorie des ressources est utile a différents niveaux pour éclairer la stratégie d'externalisation , notamment l'externalisation logistique, elle permet de justifier l'externalisation aux travers du transfert des compétences non stratégiques à un prestataire afin de recentrer l'utilisation des ressources sur les compétences jugées non stratégiques autrement dit se focaliser sur le cœur du métier, l'externalisation réside dans la comparaison de ressources et compétences internes par apport à celles des prestataires présents sur le marché.

Section 3 : L'enjeu de l'externalisation logistique face au positionnement stratégique des prestataires logistiques :

L'*externalisation* de la fonction *logistique* est un phénomène de plus en plus courant de nos jours, qui permet aux entreprises de déléguer tout ou partie de leurs activités à un prestataire spécialisé de services *logistique*s.

1. Les prestataires de services logistiques (PSL) :

1.1.L'irrésistible montée en puissance des prestataires de services logistiques :

Selon P, P, Dormier et M, Fender, un « grand nombre de prestataire logistique sont issus du secteur de transport, caractérisé par une structure bipolaire comportant des micro-entreprises avec quelques salariés et des entreprises de taille considérable représentant plusieurs milliards d'euros de chiffres d'affaires »[67]

[67] FULCONIS, (F), PACHE, (G) et ROVEILLO, (G) : « La prestation logistique : origines, enjeux et perspectives », édition EMS, Paris, 2012, p.50

Aujourd'hui avec la complexification des chaînes logistiques des entreprises mais aussi le taux et le degré d'externalisation étant devenu plus important, les prestations logistiques sont devenues plus poussées et plus complexes.

Avec la mondialisation des échanges notamment, les zones géographiques comprenant les clients et les fournisseurs d'une entreprise sont devenues plus larges, bien plus denses. Les infrastructures et le réseau des prestataires de services logistiques Ainsi l'expertise du prestataire est devenue prépondérante dans les projets d'externalisation sont donc également des critères déterminants de l'évolution de la puissance des prestataires logistiques.

Cette puissance s'exprime par l'expertise qu'ils ont su développer, de leurs Infrastructures existantes et bien entendu de la capacité financière dont ils font preuve.

1.2.Définition des prestataires de services logistiques :

La thématique de la prestation de services logistiques constitue un élément d'une importance cruciale dans la réalité des affaires d'externalisation logistique, la revue professionnelle *Logistiques Magazine* donne une définition générale, mais suffisante, du PSL : « Entreprise assurant la réalisation d'activités logistiques pour le compte d'un industriel ou d'un distributeur »[68]. Au fil du temps, l'industrie de la prestation de services logistiques au sens large a pris une importance grandissante dans les économies occidentales, comme en témoignent les exceptionnels moyens d'entreposage mis en œuvre pour développer de nouveaux services à valeur ajoutée, de plus en plus éloignés des métiers de base tournant autour du transport et de l'entreposage.

La prestation logistique peut se définir comme « une combinaison d'activités complémentaires qui contribuent à la création de valeur ajoutée »[69].

1.3.Typologie des prestataires de services logistiques:

Selon Pache, G le lexique des termes de la logistique propose de distinguer les trois principales familles de PSL présentes sur le marché, en fonction de la complexité de leur système d'offre :

- Les *PSL classiques*. Issus pour la plupart du secteur des transports routiers de marchandises, ils assurent la simple exécution d'opérations physiques liées au transport, à la manutention, à l'entreposage et au stockage des produits intermédiaires ou finis des entreprises clientes.

[68]FILSER, (M) et PACHE (G) Lavoisier | *Revue française de gestion*, 2008/2 - n° 182.

[69] SAUVAGE, (T) : « Une taxinomie des relations dépendance chez les prestataires logistiques », édition Gestion 200, paris, 2001, p.149

- Les *PSL à valeur ajoutée*. Ils intègrent en outre la gestion d'opérations à caractère industriel ou commercial (par exemple, différenciation retardée), à caractère administratif (par exemple, facturation) et à caractère informationnel (par exemple, *tracking* et *tracing* des produits).

Ces deux familles sont généralement regroupe sous l'appellation de *Third Party Logistics* (3PL).

- Les *PSL dématérialisés*. Ne disposant quasiment pas de moyens physiques propres, ils construisent leur prestation en mobilisant des ressources auprès de sous- traitants spécialisés, et en assurent la cohérence d'ensemble par une totale maîtrise des flux d'information.

Il représente le *Fourth Party Logistics (4PL)*

Selon la diversification de l'offre proposée par le PSL on distingue :

- **First party Logistics (1PL) :** cette concerne la sous-traitance de transport. Le 1PL appelé aussi la chargeur.
- **Second Party Logistics (2PL) :** il s'agit d'une ancienne forme d'externalisation du transport et de l'entreposage effectué par un tiers.
- **Third party Logistics (3PL) :**

La prestation de type 3PL consiste, pour une entreprise, de confier à un spécialiste la réalisation des opérations logistiques et la mise en place des outils et compétences et systèmes nécessaires avec objectif d'améliorer la performance.

Les activités le plus souvent externalisées dans le cadre de ce type de prestation sont généralement le transport et la gestion d'entrepôt, avec tous les services liés et associés

- **Fourth Party Logistics (4PL) :**

La prestation de type 4PL est une forme d'externalisation plus poussée, apparue récemment, Suite à la mondialisation des marchés et à la croissance des flux au niveau international se qui à complexifié les chaînes logistiques, engendrée par la multiplication des acteurs au sein de ces chaînes pose des problèmes de pilotage de coordination et de responsabilité, en plus par l'apparition et le développement du E-Commerce.

Le cabinet Accenture définit pour sa part les 4PL comme « un intégrateur qui assemble ses propres ressources, capacités et technologies et celles d'autres prestataires pour concevoir et piloter des Supply Chains complexes »[70].

[70] Le cabinet de conseil Arthur Andersen (devenu Accenture), 1996.

Le 4PL est donc un pilote de la chaîne logistique globale, mais qui effectue ces opérations non pas en propre, mais avec les infrastructures de partenaires tiers, en manageant donc différents prestataires.

Les 4PL sont des sociétés qui, dans la plupart des cas, ne détiennent ni capital immobilisé ni système d'information. Sans moyens de production, entrepôts ou camions, ces entreprises mettent en œuvre leurs compétences d'ingénierie logistique afin d'optimiser les flux et de recourir aux meilleurs prestataires et cela au meilleur prix. Leur rôle est de mobiliser et de coordonner des acteurs hétérogènes en gérant à la fois les systèmes d'information, le transport, l'entreposage, la manutention, la distribution et les risques pour satisfaire les demandes de leurs clients[71].

- **Lead Logistics Provider[72] :**

Sur la base d'un modèle 4PL, le LLP propose une solution de Supply Chain intégrée, à la différence qu'il utilise tout ou partie de ses infrastructures pour la mener à bien. Le schéma sous lequel il serait possible de représenter ce type de prestation serait donc le même que celui d'un 4PL, sauf que dans les infrastructures à manager il faudrait intégrer les structures en propres de ce prestataire.

Pour terminer cette partie sur les acteurs intervenants dans le processus de l'externalisation logistique, et plus particulièrement les différents prestataires logistiques, voici un tableau récapitulatif des différents types de prestations présentes sur le marché, et les caractéristiques qui y sont attachées.

1.4.Les prestataires de services logistiques assembleur de compétences :

Traditionnellement les PSL sont capable de gérer les acheminements de matières et /ou de produit finis.

Avec la complexité des flux, la complexification des chaines logistiques des entreprises ont poussé les entreprises à faire recours à l'externalisation de leurs activités avec un taux plus élevé à des PSL. Ce qui à renforcé la position des PSL sur le marché, d'un simple transporteur à un prestataire logistique « assembleur de compétences »[73], capable de gérer la totalité de la chaine logistique de ses clients. Cette notion de prestataire de service en tant que « assembleur de compétences » à été introduite par Fulconis et Paché, le prestataire

[71] www.developpement-durable.gouv.fr, publié février 2001, consulté le 15.12.2014 à 22h58.
[72]GHEERAERT (R), op.cit, p.20.
[73] FULCONIS François, PACHE Gilles : op.cit. p. 124.

devient un « organisation de réseaux de compétences », d'un rôle capital dans le pilotage des chaines logistiques.

En effet actuellement les PSL sont devenus des prestataires très innovants et diversifiés, mais aussi dotés d'actifs hautement spécifiques pour répondre aux exigences des entreprises. En plus les PSL sont « des acteurs d'une profonde transformation dans les chaines logistiques, transformation visible a la fois a un niveau organisationnel et à un spatial »[74].

De ce fait les PSL s'efforce à mettre en place de relations étroites avec ses différentes entreprises clientes et de les proposer des économies d'échelles et des logiques de standardisation.

1.5.La relation entre industriel et prestataires de services logistiques :

1.5.1. Le contrat de prestation logistique :

La démarche d'externalisation ne pourra pas se réaliser sans contrat, la volonté des parties qui se manifeste dans le contrat construite un outil indispensable dans le choix du recours à l'externalisation.

Il constitue un ensemble d'obligation, de moyen de mener des représailles en appuyant sur le système juridique. Ces principales obligations sont résumées dans le tableau suivant :

1.5.2. Les différents types de contrat d'externalisation :

Selon Williamson ont distingue trois types de contrat d'externalisation[75] :

- **Le contrat classique :** Le contrat classique est utilisé pour la gestion d'opérations d'externalisation d'activités simples et peu sensibles, généralement à court terme.
- **Le contrat néoclassique :** Ce type de contrat est utilisé pour la gestion des opérations d'externalisation complexes ou les risques contractuels sont élevés. Le contrat néoclassique est un contrat de moyen ou long terme dont la durée peut atteindre les cinq ans. Sa principale caractéristique est sa formalisation ; comportant plusieurs clauses, ainsi la mesure de performance, la résolution des conflits, etc.…
- **Le contrat relationnel :** Le contrat relationnel est utilisé pour la gestion à long terme des opérations d'externalisation plus complexe que celles du contrat néoclassique, les risques contractuels sont extrêmement élevés. Il est peu formalisé et peu complexe.

[74] FULCNONIS, (F), PACHE, (G), ROVEILLO, (G). op, cit, p.125.
[75] BARTHELMY, (J) : « comment réussir une opération d'externalisation », in revue Française de gestion, N°151, 2004, P.14.

1.5.3. Le prestataire logistique dans la relation industrie-distribution[76] :

Le secteur de la prestation de service connait depuis une dizaine d'années des opérations de fusion-acquisition qui contribuent à la concentration croissante et font émerger des grands opérateurs de taille mondiale. Donc ils sont progressivement en train de substituer une stratégie de développement d'une offre globale (logistique, transport).

Dans un marché en concentration croissante les grands prestataires sont désormais en mesure de négocier d'avantage même voire refusé les offres proposées par les entreprises clientes.

Outre les PSL sont en train de reconquérir une offre bien élargie au travers de croissance externe qui n'en est qu'à leur début.

2. Enjeux de l'externalisation logistique :

2.1. Les conditions de réussite d'un projet d'externalisation :

- *Les 10 conseils à suivre pour externaliser, par Pierre FREYDIER, qui présente* une méthode en 10 étapes, 10 conseils à suivre pour réussir son externalisation[77] .

1] ***Mesurer les enjeux :*** Il s'agit ici de bien étudier les conséquences de l'externalisation logistique, à savoir quelle est la valeur qui va être créée par ce nouveau processus au sein de l'entreprise, et à qui cela vat-t-il profiter.

2] Partir de la vision de son client :

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

3] Découper le projet en 4 étapes :

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

4] Ne pas négliger la phase de préparation :

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

---

[76] CAMMAN, (C) et LIVOLSI, (L) : « les prestataires de services logistiques dans les relation Industrie-Distribution: vers une émergence d'un véritable acteur ? », 1ère journée de recherche relation entre industrie et distribution alimentaire, AVIGNON, 2007, p.5.

[77] GHEERAERT, (R): op.cit, pp.31-33.

5] Effectuer un diagnostic opérationnel :

Des rubriques telles que le service client, les transports, les indicateurs de performance, etc.…

6] Etablir une Short List de prestataires potentiels :

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

7] Compléter les éléments théoriques de la proposition par des visites :

Le prestataire doit être en mesure d'étayer sa réponse à l'appel d'offre par la présentation physique de son site et de ses processus actuels. C'est l'étape indispensable afin de procéder à la rédaction du contrat.

8] Etablir un planning de mise en œuvre réaliste :

L'objectif est de limiter au maximum tout risque de dérapage qui pourrait mettre en danger la qualité de la prestation de l'entreprise, et ainsi une perte de valeur pour son image, une dégradation de sa relation avec son prestataire.

9] Instaurer durablement la confiance :

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

10] N'y aller que pour faire mieux :

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

2.2.La gestion de la relation avec le prestataire :

Savoir déterminer si une activité peut être externalisée n'est que la première condition du succès d'une opération d'externalisation. La seconde condition – tout aussi importante – est de bien savoir gérer la relation avec le prestataire

D'après Williamson (1985), le succès d'une opération d'externalisation repose sur l'adéquation entre le niveau des risques contractuels et le type de contrat utilisé. Donc les relations contractuelles peuvent être organisées sur un continuum. Plus les risques contractuels sont élevés, plus les contrats sont détaillés. Au-delà d'un certain seuil toutefois,

le développement de normes relationnelles devient nécessaire pour pallier l'impossibilité de tout prévoir dans le contrat[78].

2.3.Les avantages de l'externalisation [79]:

Parmi les motifs d'externalisation les plus fréquemment cités, on trouve en premier lieu les économies de compétences et d'échelle supposées aller dans l'intérêt des donneurs d'ordres souhaitant se recentrer sur leur cœur de métier (Razzaque & Sheng,1998).

D'autres arguments sont également avancés pour justifier la décision d'externaliser les opérations logistiques :

•La réduction de l'investissement dans les actifs physiques et des coûts de la main d'œuvre.

Cet avantage est cité comme un des arguments principaux dans les cas d'externalisation entraînant aussi une cession de moyens et de ressources humaines.

• L'abaissement du seuil de rentabilité associé à l'augmentation relative des coûts variables :

Cette transformation de coûts fixes en coûts variables est un élément important dans le souhait de réduction des investissements. L'externalisation d'un magasin d'entreposage qui libère un espace pour la production industrielle, par exemple, cumule deux atouts, absolu (investissement minimum) et relatif (augmentation de la partie des coûts variables) (Jafflin, 1991).

• La perception de l'activité externalisée comme un coût réel entraînant une meilleure connaissance des frais logistiques :

Plusieurs responsables logistiques d'entreprises industrielles ayant recours à l'externalisation ont remarqué que l'externalisation logistique permet de prendre conscience (et ensuite de mieux contrôler) des coûts logistiques et de transport qui sont souvent cachés dans les frais d'une division ou d'un produit.

• La connaissance spécialisée du prestataire :

Quelle que soit la prestation logistique concernée, l'atout des prestataires est précisément qu'ils disposent d'une compétence qui est leur métier et qu'il leur est plus facile de valoriser en réalisant des économies d'échelle. Ainsi, la forte compétence acquise par le prestataire, associée au choix de proposer des solutions multi client permet au prestataire de développer des économies d'échelle tout en alimentant une forte compétence de spécialiste.

---

[78] BARTHELEMY, (J), « Comment réussir une opération d'externalisation », op.cit, p.12.
[79]CARBONE, (V) : op.cit, pp. 107.109.

• **L'accroissement de la flexibilité, dérivant de la connaissance des marchés et des produits et de leur maîtrise :**

La possibilité de meilleure adaptation aux changements donne de la souplesse aux firmes par rapport à un problème spécifique et leur permet, d'une manière générale, d'être moins vulnérables aux évolutions de l'environnement..

Les principaux avantages de l'externalisation que nous venons d'énoncer permettent de dégager deux dimensions théoriques. Une première dimension concerne l'aspect purement économique de la décision de « faire » ou de « faire faire », les enjeux étant principalement des enjeux de coût. Une seconde dimension est plutôt d'ordre stratégique : recentrage sur le cœur d'activité de l'entreprise, élimination des activités problématiques, haute professionnalisation du prestataire

2.4.Les inconvénients de l'externalisation :

Si l'externalisation peut être bénéfique pour l'entreprise, elle comporte également des risques non négligeables, que nous pouvons regrouper comme suit[80] :

- **La perte du savoir-faire et de compétences : la dépendance envers le prestataire**

La perte du savoir-faire et des compétences suite à une opération d'externalisation provienne essentiellement du transfert du personnel et d'équipements vers le prestataire.

Plus un actif est spécifique à l'entreprise, plus il est risqué d'externaliser : l'entreprise se place alors en situation de dépendance stratégique par apport au prestataire.

- **La sous performance de l'activité externalisée :**

On parle de sous performance lorsque le prestataire n'atteint pas les objectifs de performance fixés par le contrat d'externalisation.

- **Le risque social et le comportement opportuniste :**

Les opérations d'externalisation impliquent fréquemment un transfert de personnel voir des licenciements, ce qui engendre des réactions qui peuvent prendre deux formes :

- ✓ Une opposition ouverte qui se traduit par des grèves.
- ✓ Une opposition larvée : c'est le fait que les employés concernés par l'opération d'externalisation contribuent à son échec en réduisant leur productivité.

La délégation d'une partie des activités génères une relation de types principal/agent avec des risques de comportements opportuniste qui en découlent, il y a un conflit d'intérêt entre les deux parties et une asymétrie d'information. Le donneur d'ordre (l'entreprise qui externalise

[80] TIFRANI, (S):op.cit, pp.20-21.

son activité) cherche toujours à obtenir plus au même prix ou à des prix inférieurs. Le preneur d'ordre (prestataire) rassuré par un contrat signé ne fera pas tous ses efforts pour réduire les couts.

- **Le risque lié à l'excès d'externalisation :**

L'excès d'externalisation génère des dangers pour les entreprises qui pratiquent cette stratégie, car les relations de pouvoir, qui étaient en générale en leur faveur au départ, tendent à s'inverser au profit des prestataires.

Conclusion :

D'abord, L'externalisation logistique correspond à la décision d'une entreprise de confier la gestion des services logistiques à un prestataire logistique professionnel. Une entreprise a recours à l'externalisation logistique afin de réduire ses coûts et d'améliorer ses « taux de services » grâce aux compétences des prestataires auxquels elle a recours.

En effet, L'externalisation permet donc aux entreprises de concentrer leurs ressources financières et managériales sur les activités stratégiques créatrices de valeur, c'est-à-dire leur cœur de métier. De plus, grâce au développement de technologies de pointe et notamment d'Internet, les entreprises peuvent bénéficier de la flexibilité et des économies d'échelles Réalisées par leurs prestataires.

Enfin, Il est très important de comprendre les motivations qui poussent les entreprises à choisir l'externalisation. Avant d'entreprendre ce type de restructuration, tout un travail interne à l'entreprise d'analyse est nécessaire. Elle doit se poser un certain nombre de questions relatives à l'activité qu'elle souhaite externaliser et à son évolution possible.

Partie pratique:
L'externalisation logistique
Au sein de Coca-Cola Fruital

chapitre 3: Le contexte Général de Coca-Cola Fruital

Introduction :

La branche des boissons est une des plus dynamiques de l'industrie agroalimentaire en Algérie. L'importance économique qu'elle a prise, la croissance qu'elle connaît, les progrès qu'elle a enregistrés au plan de la diversification et de la qualité des produits en font une branche particulière. Elle se distingue essentiellement par la présence d'entreprises «major » tel que le géant Coca-Cola sous la forme d'une SPA appelé Fruital Coca-Cola avec un chiffre d'affaire qui dépasse les 200 millions d'euros.

Section1 : présentation générale de Fruital coca-cola

1. La présentation de l'organisme d'accueil :

1.1 historique de « the coca-cola company » :

« *the coca-cola company* », est l'une des multinationales les plus florissantes du 20eme siècle, grâce a sa boisson gazeuse du même nom, son chiffre d'affaire annuel se compte en milliards de dollars, ses différents produits et dérivés se vendent de nos jours comme des produits générique, elle est donc classée numéro 1 dans le marché des boissons gazeuses dans le monde entier.

Si nous retraçons l'historique de « *the coca-cola company* », c'est plus d'un siècle d'existence et d'effet marquant pour la suite, pour cela nous allons regrouper les événements par décennies.

- **1888-1899 :**

✓ pour 2300 dollars l'affaire est rachetée par ASA CANDLER, qui devient le seul détenteur de la formule de coca-cola : tenue secret.

✓ Avec un capital de base de 100 00 dollars, ASA CANDLER fonde « the coca-cola company ».

- **1905-1930 :**

✓ HARLOND HIRSH, avocat de la compagnie, propose une bouteille unique pour tous les embouteilleurs, ALEXANDRE SAMUELSON la dessine en prenant pour modèle une femme, et ce fut la création de « la dame en fourreau noir ».

✓ Des années plus tard, l'office américain des brevets l'enregistre comme marque déposée, privilège rarement octroyé à un emballage.

- ✓ La famille CANDLER vend la compagnie coca-cola à un consortium de banque d'Atlanta dirigé par ERNEST WOODDRUFF pour 25 millions de dollars
- ✓ Implantation d'un système draconien de contrôle de la qualité pour les embouteilleurs, devenus très nombreux

➢ **1940-1958 :**

✓ Production d'une nouvelle boisson : LA FANTA.

✓ La guerre profite à coca-cola, les G.I américains ont propagé cette boisson en Europe, sur la du générale EISENHOWER ont construit des usines en Afrique, la boisson devient connue dans le monde entier.

➢ **1984-1982 :**

- ✓ Lancement de FANTA, l'ère de restauration collective offre à coca-cola de nouvelle opportunité, le marché des cantines, des restaurants d'entreprise, lui permet de toucher d'autres consommateurs.

➢ **1984-1993 :**

✓ lancement de FANTA orange.

✓ La compagnie lance sa nouvelle compagne publicitaire au niveau internationale, avec un nouveau thème « **always coca-cola ».**

✓ Lancement de la nouvelle formule pour FANTA « **FANTA welcome to the world »**

1.2.La création de Fruital coca-cola :

1.2.1. coca-cola en Algérie :

Dans le cadre de l'expansion de « the coca-cola company » au Maghreb, et dans le but de devenir le leader des boissons gazeuses dans ma région, la compagnie a accordé des contrats de franchises à des sociétés nationales expérimentées dans le domaine agro-alimentaire.

En Algérie, c'est le groupe **NCA-Fruital,** qui grâce à leur installation à la pointe du progrès technologique, s'est octroyé une licence pour l'élaboration des produits de la compagnie.

Coca-cola est effectivement produit par deux unités: **Fruital I** et **Fruital II** appartenant au groupe **NCA-Fruital.** Le 09 septembre 1993, coca-cola la boisson gazeuse la plus consommée dans le monde, est produite et vendue pour la première fois en Algérie.

1.2.2. Le contrat de franchise entre coca-cola company et Fruital :

Au mois de juin 1993, la SARL Fruital a signé un accord d'embouteillage avec la compagnie coca-cola, premier producteur et distributeur au monde de sirop et concentrés pour la fabrication et le conditionnement de boissons rafraichissantes sans alcool (*soft drink).*

Au terme de cet accord, la compagnie coca-cola s'est engagées à rendre disponible des concentrés, sirops et boissons de qualité supérieure, dans des conditions qui reflètent la considération la plus élevé pour la santé et la sécurité du public ainsi que pour l'environnement.

Ceci soumet l'embouteilleur à des standards d'excellence pour les produits et emballages, et d'adhésion à de bonnes pratique industrielles et commerciales dans la fabrication et la distribution des produits coca-cola tout cela dans le respect de touts les lois en vigueur dans le territoire où il exerce.

Cet engagement est rigoureusement mis en vigueur dans les opérations de la compagnie et est essentiel à tous ce qui conditionnement et distribuent des produits sans autorité.

L'avantage de l'accord pour la compagnie est la commercialisation d'avantage de concentré *(augmentation du volume des ventes*). L'implantation dans de nouveaux territoires et la création de nouveaux marchés.

Par ailleurs, il est à signaler que Fruital ne perçoit pas de royalties de la part de cet accord.

- **avantages de l'accord d'embouteillage :**

Selon une procédure bien établie, la compagnie coca-cola fournit a ses embouteilleurs locaux des concentrés dont la formule est tenue secrète. Les concessionnaires élaborent ensuite et embouteillent les produits dans leurs propres usines en étroite collaboration avec des équipes spécialisées de la compagnie. Celles-ci interviennent à tous les niveaux pour assister et aider ces concessionnaires.

Dans un premier temps, pour le montage et la mise en place des usines ; une assistante technique rigoureuse dans les domaines suivants : infrastructure, génie civile et mécanique, maintenance industrielle,…etc.

Dans une deuxième étape, elle fournit l'assistance nécessaire à rendre ces unités opérationnelles et fonctionnelles en intervenant dans les domaines de la fabrication du produit, du contrôle de sa qualité, de son conditionnement, de sa distribution et de la sauvegarde de son « image de marque » à travers une large action marketing.

Ceci représente un grand avantage pour Fruital dès lors que la fabrication de son produit et soumise à des mesures draconiennes qui lui permettent de se maintenir au niveau de l'excellence de cette marque.

- **l'impacte sur l'économie nationale :**

La société Fruital est composée d'une unité d'embouteillage, implanté à Rouïba, employant en tous plus de 1400 personnes dans différents activités *(production, maintenance,*

distribution, administration générale, sécurité et prévention) et d'un dépôt de stockage situé à Khemis El Kheshena.

La création de cette unité de production et de ce dépôt a été d'un grand apport dans la contribution à l'emploi des jeunes dans cette région et a aidé à développer des activités annexes dans le domaine de l'industrie.

En effet, des accords sont signés avec des entreprises publique et privées dans plusieurs domaines, tels que d'une part : la fabrication d'emballages pratique et autres et la fourniture de produits liés à la production et la maintenance, et d'autre part : dans les domaines de la publicité et de la communication.

2. La présentation de Fruital Coca-Cola :

La présentation générale de l'entreprise Coca-Cola Fruital est bien détaillée par l'organigramme en annexe N°1.

2.1. La fiche signalétique de Fruital coca-cola :

La fiche signalétique de Fruital coca-cola se présente comme suit :

- **dénomination sociale :**

Entreprise multinationale, société par actions, de production de la boisson gazeuse,

Spa Fruital coca-cola est dénommée après modification de ses statuts en 2006, Entreprise multinationale, société par action.

- **Adresse du siège sociale :**

Le siège sociale de la société est à : zone industrielle Rouïba, route nationale N^0 05 16012 Rouïba, Alger-Algérie.

- **for me juridique :**

Fruital coca-cola est une société à capitaux :

-70% SAMBADELLER espagnol COBEGA

-30% coca-cola.

- Créée sous forme de société par actions, elle est régie par le droit commercial algérien.
- **Capacité de production :**

3200 millions de litres de boisson distribués par Fruital coca-cola en 2014.

- Plus (+) de 11% d'évolution des ventes en volume en 2014 par rapport à 2013.

Source : document interne à l'entreprise.

2.2. Les missions et objectifs de Fruital coca-cola :

Après l'achat du concentré de produit auprès de « the coca-cola company », fruital coca-cola a pour mission l'embouteillage et la distribution des produits coca-cola dans les zones visées.

Pour cela, elle a des objectifs bien distincts appelés « **les trois A » :**

- ✓ Avaibility: disponibilité.
- ✓ Affrondability : qualité.
- ✓ Acceptability : rapport : prix / qualité, cohérent.

2.2.1. Les **objectifs de rentabilité**

- ✓ entre le leader des producteurs/ distributeurs de soft drink en Algérie.
- ✓ Introduire tous les produits coca-cola sur le marché algérien.
- ✓ Atteindre les chiffres prévisionnels exacts et les quotas prévus de marchandises vendues.
- ✓ Rentabiliser au maximum la production coca-cola en opérant des prix relativement bas, ce qui fait de ces produits une gamme de très grande consommation.
- ✓ Opérer dans le meilleur système de distribution possible.

2.2.2. Objectif de communication :

- ✓ La diversification de sa gamme de produits vise d'une part, à toucher le maximum de consommateurs possibles, acquis, potentiel, et d'autre part, à se différencier de ses concurrents.
- ✓ Avoir une bonne image de marque au sein de la société algérienne pour assurer sa pérennité, et cela à travers toutes les actions commerciales qu'elle réalise comme les compagnes publicitaire adoptées à la vie des algériens *(ramadan, aide,…)* aux opérations de sponsoring, les jeux grand public,…etc.
- ✓ Adhérer à l'esprit algérien de consommation et surtout que les algériens adhérer au sein.

2.2.3. objectif de qualité :

- ➢ coca-cola company est à cheval sur la qualité, elle travaille en corrélation avec fruital pour le maintien de la qualité au niveau des normes requises son « *système qualité control* » (*contrôle qualité de la qualité*), et elle tient surtout à ce que le rapport qualité/prix reste acceptable et qu'ils répondent aux attentes des consommations.

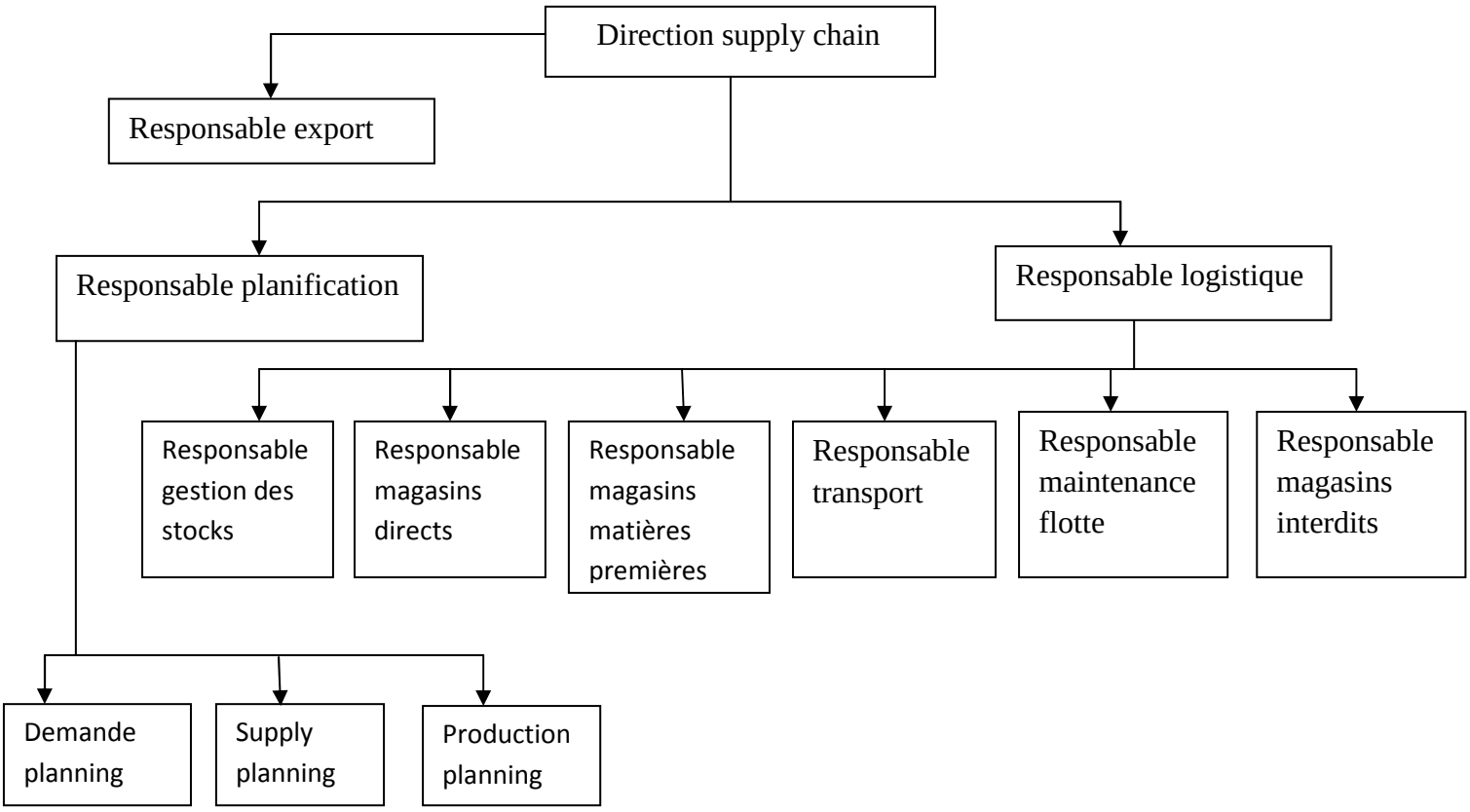
2.3.Les Vision et ambitions :

- Les perspectives en Algérie sont extraordinaires. Le marché des boissons commerciales non alcoolisées est l'un des plus importants en Afrique. Et offre de grandes perspectives de croissance, dans le but de parvenir à au moins 30% de part de marché de ce grand marché d'ici 2020
- A travers résultat, Fruital confirme de nouveau la bonne voie d'une véritable politique de développement qui a été tracée depuis 2006 et qui s'articule autour de la croissance durable et du développement et ce, dans le respect de leurs valeurs et principes.
- La vision de Fruital cola -cola pour 2015 est de poursuivre la réalisation des objectifs qui ont été fixés dans le budget triennal 2014-2015, avec un focus spécifique sur les ressources humaines pour lesquelles Fruital mettra en œuvre un maximum d'efforts en matière de recrutement, de promotion, de sensibilisation, de formation et de communication.
- La clé de réussite reste sans conteste la convergence des efforts de tout le collectif vers une même aspiration et notre succès sera le fruit du travail et de contribution de tout un chacun animé par les mêmes valeurs : l'innovation, l'engagement, le professionnalisme et l'esprit d'équipe.
- Grace a leur organisation multiculturelle et qui fait d'eux une entreprise plus forte et plus dynamique, en créant des emplois, en stimulant la qualité chaque jour, en respectant scrupuleusement l'environnement, et tout cela en renforçant en permanence les compétences.

2.4. La direction Supply Chain Fruital et les fonctions de distribution :

Afin de mieux présenter la direction supply chain, ou nous avons effectué notre stage pratique nous proposons son organigramme suivant :

Figure N°3.1 : L'organigramme de la direction Supply Chain.



Source : document interne, Direction Supply Chain.

Comme l'organigramme le montre la direction Supply Chain est composée de plusieurs départements regroupés dans trois sous direction. Afin de voir la démarche d'externalisation de transport au sein de Fruital nous avons assisté à des activités de transport au niveau du département de transport afin de voir la démarche suivie par ce dernier lors de la distribution des produits Coca-Cola sur le marché Algérien. Nous allons vous présenter une petit état des lieux du fonctionnement de l'activité de distribution au sein de Coca-Cola.

2.4.1. La fonction distribution au sein de Fruital coca-cola :

La politique distribution, pour chaque entreprise de fabrication, consiste à choisir, mettre en place et gérer plusieurs circuits de distribution afin d'assurer au mieux la circulation de son produit.

Fruital coca-cola, sa politique de distribution, s'est fixée l'objectif de mettre à la disposition de ses clients les produits qu'ils désirent à l'endroit et au moment voulu.

2.4.2. Le fonctionnement des différents modes de distribution adoptés par Fruital coca-cola :

Le bon choix des circuits de distribution est essentiel pour la stratégie de distribution car le contraire entraine des portes d'opportunités et donc le non réalisation des objectifs poursuivis.

La société Fruital coca-cola, applique deux types de circuits à savoir le circuit direct et le circuit indirect, pour pouvoir gréer les produits distribués.

Fruital coca-cola écoule ses produits finis à travers un circuit de distribution bien défini, ce circuit peut être direct ou indirect.

1) **les circuits de la vente indirecte :**

Fruital coca-cola s'est vu de petites insuffisances dans sa vente directe, pour faire face à un problème qui pourrait lui causée beaucoup de pertes, ce problème est de savoir :

- Comment l'entreprise pourrait répondre à un territoire aussi grand que l'Algérie avec un millier de petits points de vente localisés surtout au sud, qui commandent seulement une ou deux caisses par semaine ?
- Serait-il rentable d'envoyer des camions de livraison à ces petits point de ventes ? alors face à ce problème de distribution, Fruital coca-cola adopte deux types de circuits indirects :

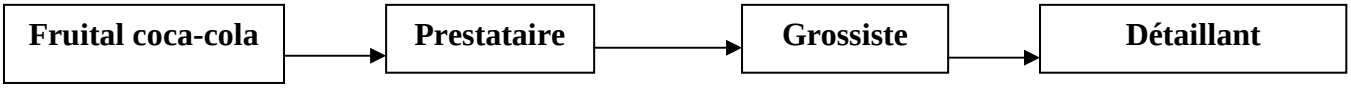
Circuit long :

Ce circuit est assuré par l'intervention de plusieurs intermédiaires. Fruital coca-cola utilise deux types de circuit long :

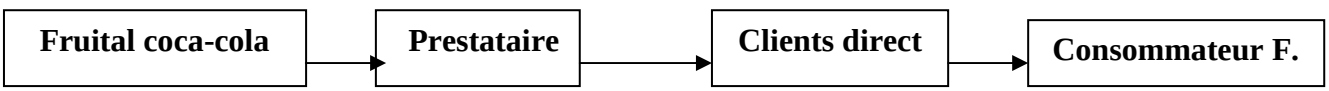
- un est composé de deux(02) intermédiaires : dépositaire et détaillant ou bien grossiste et détaillant.
- L'autre est composé de trois(03) intermédiaires : grossiste, demi-grossiste et détaillant.

Figure N°3.2 : présentation du circuit long

❖ **Cas1)**



❖ **Cas 2)**



Source : document interne de l'entreprise.

2.4.3. La politique de distribution de fruital coca-cola :

❖ **La délimitation géographique :**

Afin d'être plus efficace et de pouvoir distribué ses produits à travers tout le territoire algérien, la réglementation algérienne a effectué un découpage du marché national des boissons gazeuse, ce qui a permis de fruit de faire ressortir trois grandes zones (*1centre, 2est 13ouest).*

On trouve que Fruital coca-cola occupe la zone du centre, par contre la zone de l'est et de l'ouest son occupée par castel.

Cette zone est également occupée en secteur sont, ces secteurs sont,

- **Le secteur centre nord :** ce secteur touche les wilayas suivantes : Alger, boumerdés, tizi ouzou, bouira, Blida, Tipaza, Djelfa, media, Ain defla, bordj bouarrerdj**.**
- **Le secteur centre sud :** ce secteur touche les wilayas suivantes : Laghouat, Ghardaïa.

❖ **la stratégie de distribution de Fruital :**

Pour conquérir le monde « *coca-cola company »* a misé gros sur sa boisson miracle le **coca-cola,** ce rafraichissant breuvage qui se boit partout à toute heure et à toute occasion.

Cette boisson est devenue si célèbre et si consommer dans le monde qu'on pourrait la qualifier de boisson internationale.

En Algérie, les produits « *coca-cola »* connaissent le même engouement de la part des consommateurs, ils sont devenus en l'espace de dix ans des produits de très grande consommation (*et ce fait rare pour des produit étrangers, ceci est due au fait que les produits de Fruital coca-cola sont de haute qualité),* ils ont même le taux de rotation le plus élevé sur le marché algérien de tous les produits, les consommateurs algérien en achète beaucoup et s'attendent à en trouver partout, à tout moment et en toute occasion.

C'est pour cela que l'entreprise Fruital coca-cola a opté pour une stratégie intensive de distribution pour être à satisfaire tous client et les consommateurs de ses produits, Fruital coca-cola vend, livre et marchandise partout ou il existe une demande de ses produit, elle ne cible aucun segment précis, ses produits son pour tous le monde et partout par l'Algérie.

Section 2 : présentation de l'activité de transport au sein de coca-cola :

Les caractéristiques de l'environnement interne et externe semple conduit cocacola Fruital à externaliser certaines de ces activités qu'elle considère moins stratégique autrement dit périphériques dans un objectif primordial et prioritaire qui consiste en le recentrage sur son cœur de métier la production des boissons rafraichissantes . Parmi les activités externalisées l'activité du transport de produits finis et de matières premières. En effet pour faire face à son environnement interne caractérisé par des insuffisances considérables en moyens de transport pour répondre à une demande volatile très exigeante en disponibilité et en ce qui concerne la livraison au moment voulu.

Dans cette section nous allons faire un constat sur l'activité de transport au sein de Fruital coca-cola, pour voir son degré d'externalisation et avec quelle forme.

1. L'état du transport propre de coca-cola Fruital et les ses circuits de distributions :

1.1.L'état du transport propre de coca-cola Fruital:

L'entreprise Fruital coca-cola mis en place une efficiente stratégie pour distribuer d'une meilleure façon ses produits afin de répondre à la totalité de se demande en couvrante d'une manière optimale tout le territoire national, et cela a travers une stratégie intensive qui repose essentiellement sur deux politiques, la première consiste à distribuer par un circuit direct en utilisant des fourgons et des petits camions de type 4 tonnes, dans l'indirecte, Fruital utilise des types camions, des camions 10 tonnes et des camions de 20 tonnes. Voici le tableau suivant qui montre les moyens de transport routier de marchandises de chaque type de circuit chez Coca-Cola.

Tableau N°3.1: les moyens de transport routier de marchandises de Coca-Cola Fruital

Type de circuit	Moyen utilisé	Nombre	Capacité de chargement
Direct	Fourgon	55	100 caisses
	Petit camion	40	4 palettes
Indirect	Camion 10 T	28	10 palettes
	Camion 20 T	07	20 Palettes

Source : document interne Fruital Coca-Cola.

1.2.**Les circuits de distribution de Fruital :**

2.2.1. **Distribution directe** :

Par le circuit direct l'entreprise Coca-Cola livre directement à ses client de la wilaya d'Alger qui peuvent être des superettes, des alimentations générales, des fast-foods, des restaurants, …et cela en utilisant des soit des fourgons au bien des petits camions.

1.2.2. Distribution indirecte :

Vu l'importance de la superficie à couvrir qui touche tout le territoire national Coca-Cola le leader sur le marché des boissons, a opté de distribuer par un type de circuit appel circuit indirect. A travers ce circuit Coca-Cola approvisionne ses différents entrepôts, les grands supermarchés et les grossistes en utilisant des grands camions soit de 10 tonnes ou de 20 tonnes. D'après le service du département du transport l'état des camions est en dégradation continue actuellement, 8 camions de 20 Tonnes et 3 camions de 10 Tonnes sont en panne et selon eux toujours ils travaillent avec moins de 60 % des camions propres a coca-cola.

Nous dans notre recherche nous allons étudier la distribution indirecte des produits finis c.à.d. des boissons rafraichissantes de l'entreprise Fruital

.

2. **L'externalisation de la fonction de transport de marchandises au sein de l'entreprise Coca-Cola Fruital** :

Le secteur de l'agro-alimentation algérien est un secteur instable ou la demande est d'un volume très important, mais aussi dans lequel la concurrence est reforce notamment ces dernières années et plus particulièrement dans le marché des boissons rafraichissantes. Un marché instable vu qu'il est caractérisé par deux saisons différentes et c'est un marché ou la demande augmente annuellement. Dans ces circonstances l'entreprise Coca-Cola a opté pour une stratégie de production tout en se basant sur la qualité de ses produits de façon a assurer ses produits, ses démarches et ses processus pour être leader dans le domaine des boissons rafraichissantes afin de satisfaire les exigences de ses clients conformément. Cette stratégie de recentrage sur les activités les plus stratégiques autrement dit sur son cœur de métier a conduit Coca-Cola à externalisée certaines de ses fonctions dont l'activité du transport.

Apres avoir présenté le transport propre de Coca-Cola Fruital, Nous allons présenter dans le cadre toujours de la démarche d'externalisation au sein de l'entreprise Coca-Cola

Fruital, les prestataires de service de transport de l'entreprise Fruital, leur nature, leurs caractéristiques et leur taille relative.

2.1.Les prestataires de transport de t'entreprise Fruital :

2.1.1. La nature des prestataires :

Afin d'aider les moyens propres en matière de transport de marchandise, l'entreprise Coca-Cola à procédé a l'externalisation en faussant recours a sept prestataire qui sont des entreprises privés de statuts différents et d'une taille et expérience qui diffère d'un prestataire à un autres. La caractéristique principale de ces prestataires est qu'elles sont spécialisées dans le domaine de transport de marchandises.

L'ensemble de ces caractéristiques jouent un rôle important lors de la sélection et de l'évaluation de ces prestataires par la direction Achat de l'entreprise Fruital Coca-Cola.

2.1.2. La taille des prestataires :

Tableau N°3.2 : le nombre et la taille de chaque prestataire de l'entreprise Fruital Coca-Cola. Pour le mois de mars et avril 2015.

Prestataire	MARS 2015		AVRIL 2015	
	10 Tonnes	20 Tonnes	10 Tonnes	20 Tonnes
FLECHE BLEU	14	44	16	75
ANDERSON	7	29	8	28
AQUILA	18	27	17	36
GHARBI	0	7	0	9
TP SAADI	0	1	0	1
ZOUAOUI	0	1	0	1
MADJOUR	0	1	0	1
TOTAL	39	110	41	151

Source : département transport de Fruital Coca-Cola.

D'après le tableau ci-dessus on remarque d'une part, l'existence d'une variation du mois de mars au moins d'avril de l'année 2015 dans le nombre de camions utilisés par prestataires : Flèche Bleu, Anderson, Aquila et Gharbi, qui représentent les principaux prestataires de l'entreprise Fruital Coca-Cola. D'une autres par, on remarque la stabilité dans

le nombre de camions chez les autres prestataires qui participent à l'activité de l'externalisation au sein de Coca-Cola avec un seul camion de 20 Tonnes pour chacun des trois prestataires.

De ce tableau on propose les deux figures suivantes pour éclaircir la variation de la taille des prestataires de transport au sein de l'entreprise Coca-Cola pour la période ayant de mois de mars au mois d'avril de l'année 2015.

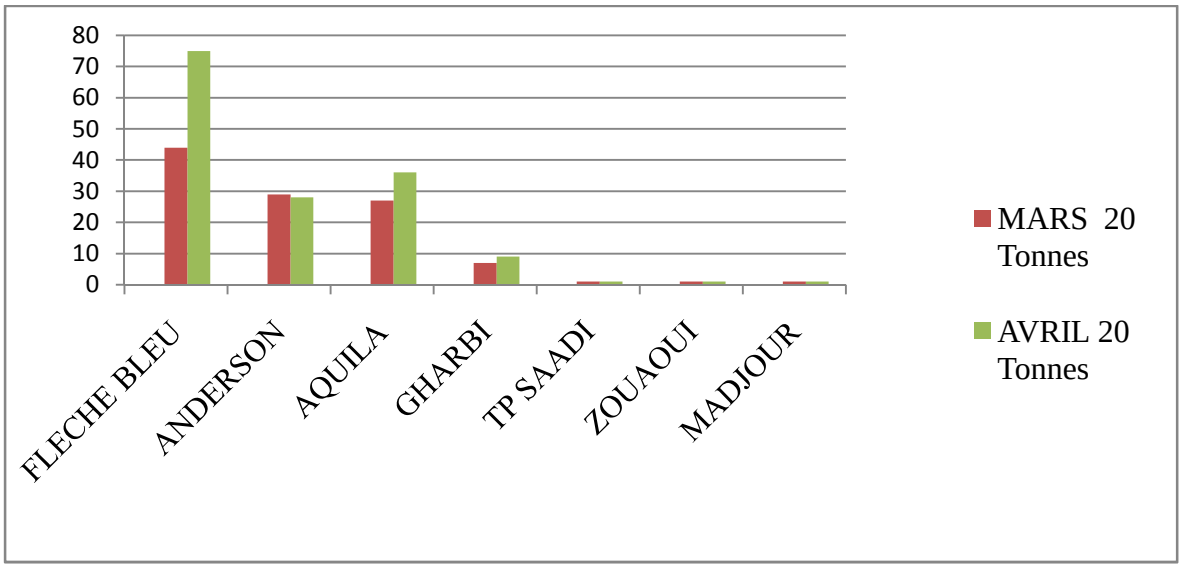
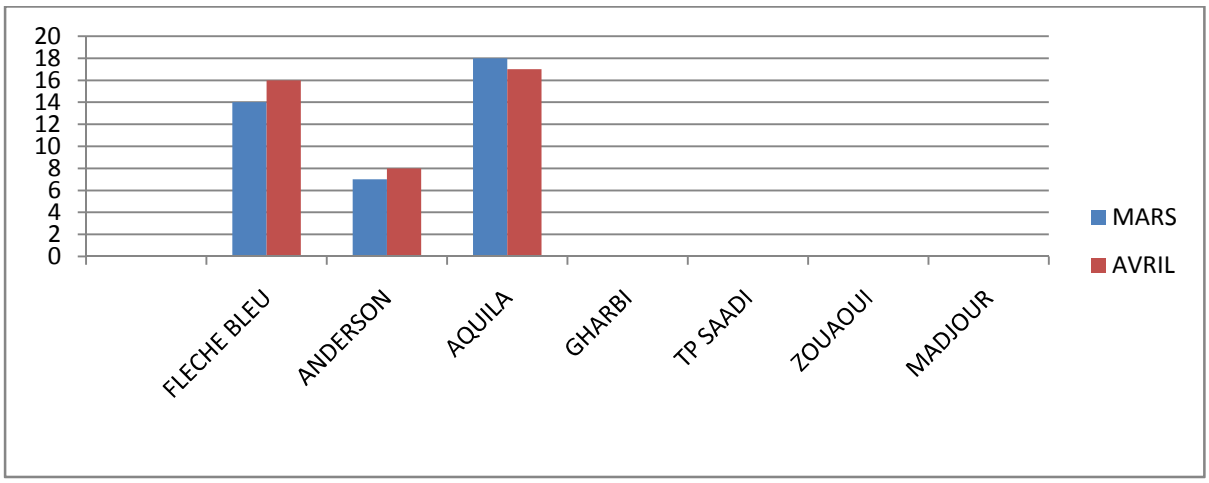


Figure N°3.3: la variation de la taille des prestataires de fruital durant l'année2015.

De cette figue, nous constatant que le nombre de camions de Flèche Bleu et Aquila à augmenté d'une façon relativement importante surtout chez le prestataire Flèche Bleu l'augmentation dans le nombre de camions de 20 Tonnes est de 31.

Figure N°3.4: la variation de nombre de camions 10Tonnes chez les prestataires de Fruital.



2.2.Le taux de rotations des camions au sein de Fruital Coca-Cola :

Dans tout ce qui suit, notre étude touche les 4 premiers mois de l'année 2015**.**

A l'aide du tableau de l'état des rotations des camions durant les quatre premiers mois de l'année 2015, au sein de l'entreprise Fruital Coca-Cola ont déduira le degré de l'externalisation actuelle de Fruital et la capacité de chaque prestataire de transport et son implication dans l'activité d'externalisation.

Pour faciliter notre étude on a décidé de regrouper les prestataires : ZOUAOUI, MADJEUR et TP SAADI dans une seule rubrique qui nous avant nommer Particulier sachant que chacun de ces 3 prestataires participe à l'activité d'externalisation de l'entreprise Fruital d'un seul camion de 20 Tonnes.

Tableau N°3.3 : le taux de rotation des camions au sein de fruital Coca-Cola pendant les 4 premier mois de l'année 2015.

Transport /mois	TONNAGE	JAN	FEV	MARS	AVRIL	Total/type
FRUITAL	20T	120	87	186	157	550
	10T	455	487	645	725	2312
FLECHE BLEUE	20T	181	234	345	567	1327
	10T	318	248	502	352	1420
ANDERSON	20T	144	127	284	206	761
	10T	108	77	156	186	527
AQUILA	20T	247	183	342	245	1017
	10T	245	195	497	499	1436
GHARBI	20T	247	115	309	371	1042
	10T	0	0	0	0	0
Particulier	10T	84	58	116	0	258
Total/mois		2149	1811	3382	3308	10650

Source : département transport Fruital Coca-Cola.

A partir du tableau ci-dessus en remarque premièrement l'augmentation de nombre de rotations de 2149 en mois de janvier à 3382 en mois de mars se qui explique la saisonnalité

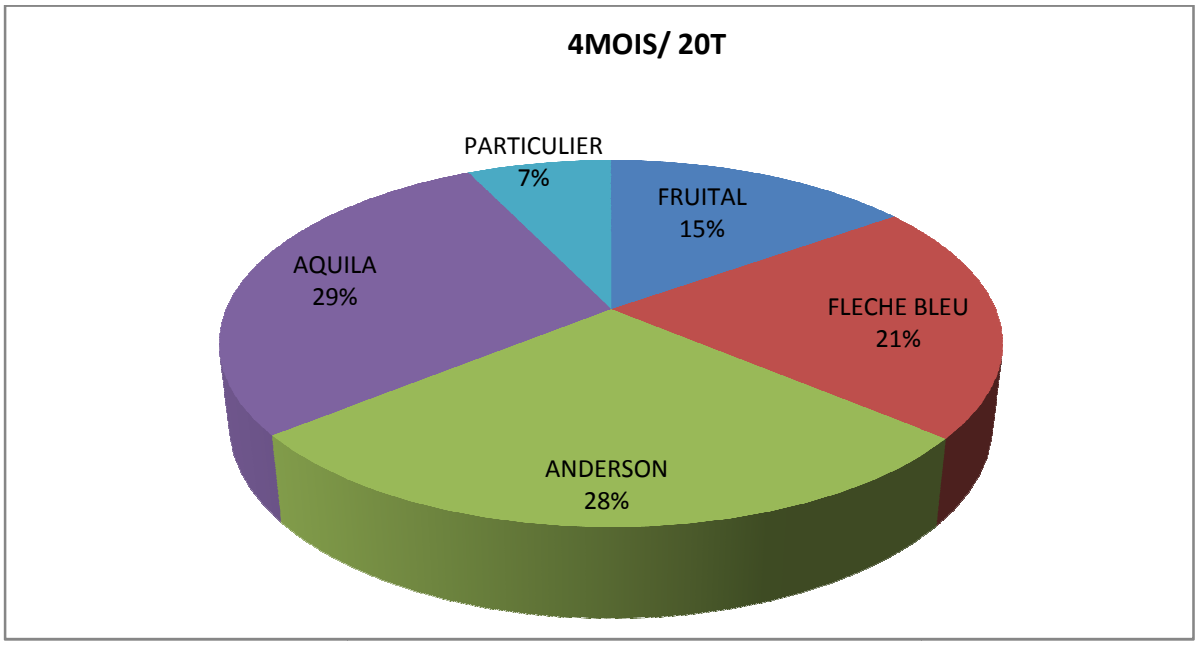
de l'activité de l'entreprise Coca-Cola qui consiste à fabriquer les boissons rafraichissantes ou la consommation de ces boissons en Algérie est caractérisée par le climat de notre pays, principalement la consommation est plus forte dans la période de l'été comparant à la période de l'hiver.

Deuxièmement, on remarque aussi que chaque prestataire effectue un nombre de rotations qui diffère des autres prestataires ce qui explique que le degré de participation des prestataires a l'activité d'externalisation homogène.

2.2.1. **Le pourcentage d'externalisation de Fruital Coca-Cola et le degré de participation de chaque prestataire** :

Du tableau ci-dessus on ressorte le pourcentage de participation de chaque prestataire et de l'entreprise Coca-Cola à l'activité du transport de produits finis par le moyen de camions de 20 Tonnes. Durant la période d'étude qui à été de 4 mois.

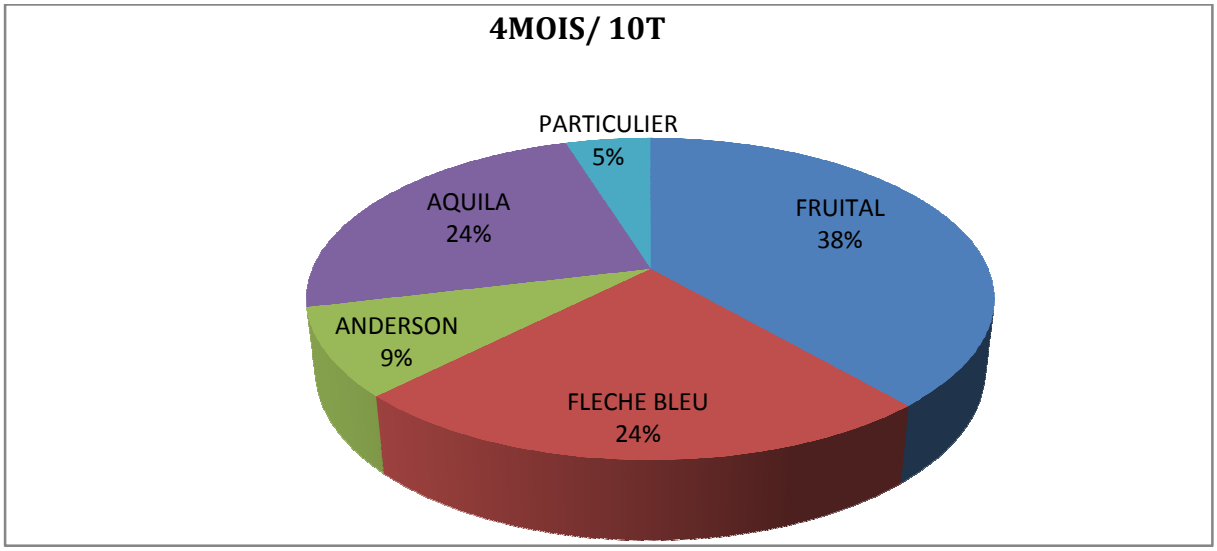
Figure N°3.4: le pourcentage d'externalisation de la fonction transport (camions de 20Tonnes) de produits finis de l'entreprise Fruital Coca-Cola.



Nous remarquons de la figure que l'entreprise Coca-Cola assure seulement 15% de transport de ses produits par des camions de 20Tonnes, en revanche les prestataires assurent le

reste qui représente 85% de la totalité de l'activité de transport de marchandises au sein de Coca-Cola. On constate aussi l'absence du prestataire GHARBI.

Figure N°3.5: le pourcentage d'externalisation de la fonction transport (camions de 10Tonnes) de produits finis de l'entreprise Fruital Coca-Cola.



Cette figure nous montre que Coca-Cola externalise mois sans transport par camions de 10Tonnes par rapport à l'externalisation de transport de ses marchandises par camions de 20 Tonnes. Le pourcentage d'externalisation dans ce cas représente 62%.

Donc, si nous calculons la de l'externalisation des deux types de camions nous identifierons le pourcentage moyens d'externalisation de l'entreprise Coca-Cola Fruital de l'activité de transport qui représente dans cette période d'étude (85+62) /2=73.5%.

Dans la section qui suit nous allons étudier l'environnement externes et interne à Coca-Cola Fruital à fin de voir dans quel contexte elle évolue.

Section 3 :L'environnement interne et externe de Fruital Coca-Cola :

1. L'environnement interne de Fruital Coca-Cola :

1.1. Les forces de Fruital Coca-Cola :

- ✓ Image et réputation.
- ✓ Des parts de marches qui ne cessent de progresser.
- ✓ La bonne qualité des produits.

Le réseau de distribution qui couvre tout le territoire national.

- ✓ La performance de la fonction de transport grâce à son externalisation.
- ✓ Un politique de communication et de promotion efficace pour lancer de nouveaux produits.
- ✓ la performance de la force de vente qui met en place des groupes de vendeurs qualifies et formés par Fruital.
- ✓ Certification ISO 9001, ce qui implique la conformité des produits Coca-Cola Fruital.
- ✓ Une bonne stratégie de prospection des clients en signant des contras de sponsoring.
- ✓ Diversification de la gamme de produits (plus de 70 références).
- ✓ Une stratégie marketing qui repose essentiellement sur la segmentation afin de ce différencié de ses concurrents.

1.2. Les faiblesses de Fruital Coca-Cola :

- ✓ La non compétitivité des prix ce qui engendre des pertes dans les parts de marchés.
- ✓ Structure insuffisante, pour le stockage ou le stationnement des camions lors du chargement.
- ✓ Manque de transparence dans la politique de communication en interne.
- ✓ Cible limité pour certains produits comme le breizh cola.
- ✓ L'inefficacité de la stratégie de distribution se qui cause des retards dans la livraison et l'indisponibilité des produits chez certains clients.
- ✓ Manque de ressources concernant l'activité de transport.
- ✓ Manque de compétences dans la gestion des moyens de transport.

2. L'environnement externe de Fruital Coca-Cola :

2.1. Les opportunités :

- ✓ Leader sur le marché national.
- ✓ Un marché Algérie Un marché potentiel élevé pour les filières des jus et des eaux embouteillées. Pour ces filières, les perspectives de développement sont certaines.
- ✓ Proposer sans cesse des innovations.
- ✓ Augmentation du pouvoir d'achat et la prise de conscience du consommateur algérien de l'importance de l'équilibre alimentaire.
- ✓ Expansion après apparition des grandes surfaces, dont il faux en tenir compte de la politique de distribution.
- ✓ Partenariat industriel.
- ✓ Très forte demande durant les périodes estivales.

2.2.Les menaces :

- ✓ Présence de nombreux concurrents dont principalement HAMOUD BOUALEM.
- ✓ Un marché proche de la maturité pour les filières des boissons gazeuses ne pouvant être tiré que par l'accroissement démographique.
- ✓ La politique des taxes liées à l'industrie des boissons est considérée comme contraignante et ne favorisant pas la compétitivité de cette industrie.
- ✓ Dégradation du secteur routier de transport.
- ✓ L'obligation d'assurer certains besoins à perte des régions isolées
- ✓ Fluctuation des prix du sucre.
- ✓ Persistance d'une économie informelle.
- ✓ Taille et croissance du marché.
- ✓ Forte dépendance à l'importation des intrants.

Chapitre 4 : Les déterminants du choix De l'externalisation de la Fonction de Transport au sein de Coca-Cola Fruital

Introduction :

Dans un environnement de plus en plus contraignant et compétitif. L'entreprise Coca-Cola Fruital dans sa démarche PULL qui consiste d'écouter le marché à opté pour la stratégie d'externalisation de son transport routier de marchandise pour faire face a cet environnement instable.

Dans ce chapitre nous allons en premier lieu expliquer la démarche méthodologique que nous allons emprunter dans notre enquête sur le terrain, en suite au niveau de la deuxième section nous allons présenter un état des lieux à travers les entretiens effectués auprès des cadres dirigeants de l'entreprise Coca-Cola Fruital et son analyse. Enfin dans la dernière section on va essayer de proposer des suggestions et des recommandations à mettre en place pour améliorer la réussite de la stratégie d'externalisation de l'entreprise Coca-Cola Fruital.

Section 1: La démarche méthodologique de l'enquête :

1. La méthode d'interview :

1.1.Le principe de la méthode d'interview :

La méthodologie emprunté dans ce travail de recherche est basée sur une conception exploratoire d'ordre qualitatif en effet, le recueil et le traitement des données font largement appel à des technique quantitative « *les études qualitatives sont les études à caractère intensif qui utilisent comme procédure de récolte de données une approche 'ouverte', non directive, permissive et indirecte des personnes interrogées. Les études qualitative visent à un approfondissement du sujet traité, le monde d'interrogation est non- structuré et le nombre de contacte y est relativement peu élevé. Elle cherchent les causes, les fondements d'un comportement, d'une attitude, d'une perception* »[81]

En effet, les études qualitatives permettent d'interview ou d'observer séparément différents individus, elles constituent un outil incomparable pour mieux comprendre les ressorts d'une décision humaine utilisé dans des situations très multiples, l'entretien permet un contact direct entre deux ou plusieurs personnes, en position plus forte, l'interviewer dirige l'entretien vers les buts qu'il s'est fixé à l'avance, il peut ainsi compléter l'information qu'il recherche.

[81] GAUTHY (M), SINECHAL, (M) VANDERCAMMEN : « études de marchés : méthodes et outils », BERIT éditions, 2eme édition, Alger, 2005, pp, 87.88.

L'entretien individuel est une situation de face entre investigateur et un sujet la notion d'entretien est fondé sur la pratique d'un questionnement du sujet avec une attitude plus au moins marquée de non directivité de l'investigateur vis-à-vis du sujet.

Il existe plusieurs types d'entretiens en fonction du degré plus ou moins élevé de directivité : l'entretien non directif, l'entretien semi directif, et l'entretien directif.

Le principe de l'**entretien non directif** repose sur *« une attention positive inconditionnelle* » de l'investigateur : le sujet peut tout dire et chaque élément de son discours a une certaine valeur car il revoie de façon directe ou indirecte à des éléments analytiques de l'objet de recherche, la non directivité implique également « *une -étude d'empathie- de L'investigateur, c'est-à-dire l'acceptation du cadre de référence du sujet, en termes d'émotion ou de signification, comme si, l'investigateur était à la place du sujet interrogé* »[82].

L'entretien directif est « plus court que l'entretien semi directif, il recherche à faire répondre l'interviewé de façon précise à des questions ouvertes, certes mais qui laissent que peu de place à la spontanéité plus « relâché » qu'un interviewé d'un entretien semi-directif, voire bien évidemment non directif, ce type d'entretien est donc souvent requis lorsqu'il s'agit de comprendre le vocabulaire utilisé par la cible et lorsque l'on est quasiment certain qu'aucune réponse complémentaire ne peut être apporté à la phase documentaire menée auparavant lors de ce type d'entretien, on cherche moins à découvrir qu'à comprendre les phénomènes »[83]

L'entretien semi directif est « à l'inverse de l'entretien non directif, qui laisse à l'interviewé la possibilité de s'exprimer librement sans thème précis à aborder, l'entretien semi directif a pour objectif de diriger le répondant grâce a un guide d'entretien préétabli. Ainsi, l'interviewé devra aborder des thèmes que l'enquêteur aura prédéfinis. Le but principale de l'interviewé sera d'obtenir tous les thèmes figurants sur son guide d'entretien soient abordé et qu'il récupère un maximum agit de telle ou telle manière »[84].

On veillera à utiliser un langage simple, clair, compréhensible pour l'interviewé. Les questions seront courtes, sans comporter des méandres inextricables.

---

[82] (D) roche : « réaliser une étude de marché avec succès », éditions l'organisation, paris, 2009, pp. 40.42.
[83] Ibid. pp 44,45.
[84] Ibid. p36-37

La hâte est à éviter, on choisira pour cela très attentivement le moment de l'entretien de même, on préféra un lien connu de l'interviewé, comme sa place de travail, ou il se sentira plus à l'aise et aura à sa disposition le matériel et les informations dont il besoin, pour illustrer ses propos.[85]

Les questions principalement abordés pendant les entretiens avec les cadres d'entreprises enquêtées (sur la base d'un guide d'entretien voir annexe n° 1) portaient d'abord sur le fonctionnement actuel de la direction supply chain, ensuite l'externalisation de la fonction de transport, sur les prestataires de service de transport et enfin les challenges et les perspectives de l'entreprises Fruital coca-cola concernant l'externalisation du transport de ses produits finis. Les entretiens ont duré entre une heure à une à une heure et demie. Notre guide d'entretien, nous l'avons voulu semi-directif de façon à permettre à l'enquêté de s'exprimer librement, tout en intervenant soit pour relancer la dynamique de l'entretien soit, dans le cas ou le cadre s'éloignait trop de notre objet de recherche, pour le ramener à ce qui nous intéressait en premier lieu.

1.2.La formulation des questions :

Tableau 4.1 : la formulation des questions pour un entretien individuel**.**

Règle	Effets produits par la règle
Commencer par des questions d'introduction	Pour illustrer une atmosphère.
Utiliser un exemple avec les questions d'introduction.	Permet de diminue le sentiment d'insécurité chez l'interlocuteur.
La question doit être brève	Chercher à construire une disponibilité à coopérer. A favorisent les réponses courte et qui restent du restent du ressort de l'interrogé.
Enchainer par des questions générales.	Eveille la disponibilité à répondre.
Eviter les questions à sous question	Moins de confusion chez le questionné que le questionneur, plus grande chance d'obtenir des réponses complètes.
Poser des questions concrètes.	Raccourcit les réponses, freine les bavards, augmente la compréhension, permet de

[85] MERCIER, (I.Y) : «organisation et management », Edition des organisations, paris, p ; 181.

	toucher directement au sujet
Eviter les questions redondantes,	Le fil rouge reste clair et la longueur de l'enquête en sera diminuée
Poser des questions ouvertes.	Eveille la disponibilité à renseigner, donne du temps pour réfléchir, encourage de nouveaux points de vue gène moins le questionné permet de contrôler les réponses aux questions fermées.
Donner soit toute les réponses possibles, soit aucune.	Eviter les manipulations et les spéculations
Les termes émotionnels sont à éviter ainsi que les questions suggestives avant que la disponibilité à donner des renseignements soit éveillée.	Plus grande franchise du questionné qui peut ainsi dire ce qu'il pense, engendre moins de contradiction.
L'ordre des questions est important	• **Première phase :** éveille l sympathie, la confiance, la disponibilité à coopérer • **L'étape intermédiaire :** correspond à la phase matérielle du relevé d'information • **Phase finale :** décrisper l'atmosphère et rappeler la coopération.
Silence interrogateur.	Pousse-le questionné à réfléchir d'avantage.
Assurer l'anonymat.	Favorise les réponses sincères aux questions délicates.
Avancer à tâtons vers des indications quantitatives.	L'utilité des informations quantitatives donnés doit être ressentie par le questionné.
Evité la hâte	Ne brusque pas le questionné maitrise des réponses.

La source : MERCIER, (J.M). op.eit, p 183**.**

2. L'outil d'analyse des données qualitatives :

Les méthodes d'analyse des données nécessitent en général trois grandes étapes : la collecte, le codage et l'analyse des données. Après avoir collecté les données, on passera à leur codage, qui consiste à découper le contenu des réponses des entretiens en unités d'analyse. Puis les classer dans des catégories définies en fonction de notre objectif de recherche et exprimées sous forme de thème qui regroupe des phrases entières.

Le type d'unité d'analyse qu'on va retenir est celui de « *l'analyse thématique* » qui adopte comme unité une portion de phrases ou d'une phrase entière. Ce choix à été retenu étant donné que ce type d'analyse et le plus répondant dans les études statistiques.

Section 2 : L'analyse et interprétation des données des entretiens.

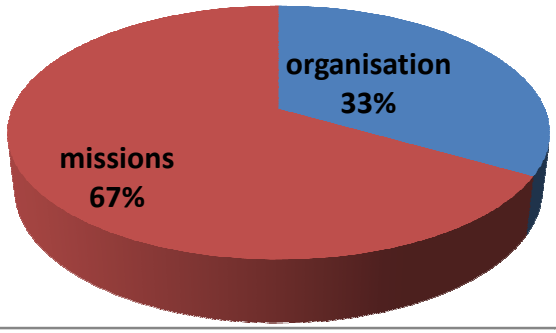
Après avoir effectué les entretiens avec les différents cadres de l'entreprise Fruital Coca-Cola (voir l'annexe N°3), nous allons procéder à l'analyse des données collectées par l'outil qu'on a cité au part avant, question par question.

Question N°01 : pouvez-vous nous présenter la direction supply chain? Et quelle est sa mission ?

Tableau N°4.2 : Présentation de la direction Supply Chain de Fruita Coca-Cola.

Catégorie	Unités d'analyse	Fréquence	%
Organisation	La direction supply chain est constituée de 3 sous directions	4	33,33
sous total		**4**	**33,33**
Missions	Atteinte d'objectifs	5	41.66
	Satisfaction de la clientèle	3	25
sous total		**8**	**66,67**
TOTAL		**12**	**100**

Figure N°4.1: La pésentation de la direction Supply Chain de Fruital CocaCola



Selon le tableau N°4.2, les réponses des cadres managers concernant la présentation de la direction sont de nombre 12 dont 4 réponses portant sur son organisation (33%), et 8 réponses sur ses missions (67%). Nous constatant que les cadres interviewés connaissent assez moyennement l'organisation actuelle de la direction Supply Chain, et celle-ci comprend tous ce qui est organigramme, la structure, …etc. Cela est principalement dû aux réorganisations récentes effectuées à son niveau par des spécialistes espagnols du management qui intervenais afin d'accompagner l'entreprises Fruital.

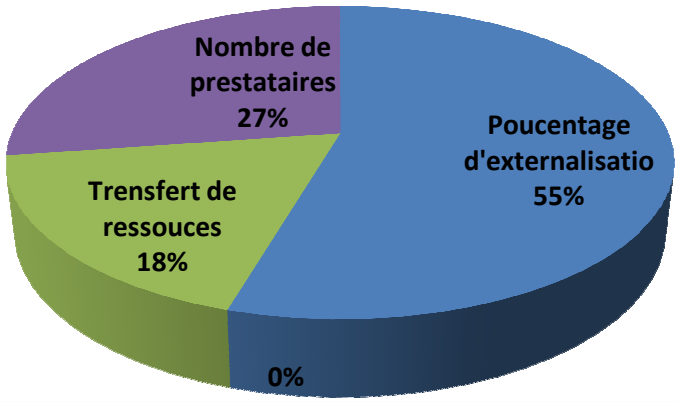
Concernant les missions de la direction elles sont spécifiques et bien déterminées pour chaque département, mais elles sont assignées dans un but commun qui est l'atteinte des objectifs de l'entreprise qui représente la mission principale de l'entreprise Fruital. La satisfaction de la clientèle à travers le transport des produits finis ou de matières premières occupe une place mois importante (25%), faute de spécification des missions pour chaque direction, et c'est la direction commerciale qui se focalise sur la satisfaction des clients.

Question N°02 : Concernant l'externalisation de la fonction de transport, quelle est votre Stratégie ?

Tableau N°4.3 : La stratégie d'externalisation de transport de marchandise au sein de Fruital.

Catégorie	Unités d'analyse	Fréquence	%
Pourcentage d'externalisation	70%	3	27,27
	80%	3	27,27
sous total		**6**	**54,54**
Transfert de ressources	sans transfert de moyens	2	18,18
sous total		**2**	**18,18**
Nombre de prestataires	7 prestataires	3	27,27
sous total		**3**	**27,27**
TOTAL		**11**	**100**

Figure N°4.2: La stratégie externalisation du transport de produits finis au sein de Fruital



Quelle que soit le secteur d'activité la stratégie d'externalisation reste plus fréquente dans les grandes entreprises comme le Géant des boissons Coca-Cola.

Selon le tableau N°4.3, sur la totalité des repenses (11 réponses) obtenues 6 réponses (55%) annoncent le pourcentage d'externalisation de la fonction transport au sein de l'entreprise Coca-Cola qui diffère d'un cadres à un autre, cause de non transparence de la politique interne concernant le degré et le pourcentage d'externalisation.

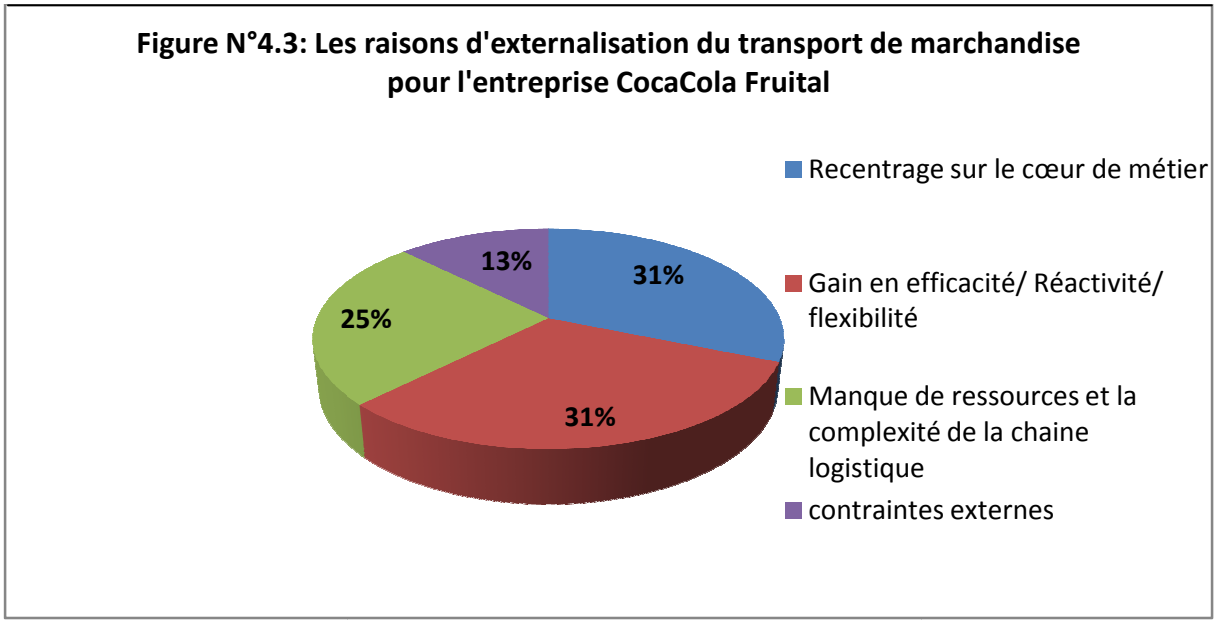
En ce qui concerne la catégorie du « nombre de prestataires » et celle du « transfert de ressources » toutes les réponses ont affirmées que le nombre de prestataires aux quelle Coca-Cola fait recours été de 7 prestataires et sans transfert de ressources.

Question N°03 : Quelles sont, selon vous, les raisons de choix de l'externalisation logistique De la fonction de transport ?

Tableau N° : Les raisons d'externalisation de la fonction de transport de marchandises au sein de l'entreprise Coca-Cola Fruital.

Catégorie	Unités d'analyse	Fréquence	%
Recentrage sur le cœur de métier	Se concentrer sur la production de boissons	5	31,25
sous total		**5**	**31,25**
Gain en efficacité/ Réactivité/ flexibilité	Augmenter le niveau de service de notre activité du transport	1	6,25
	Livrer à temps et assurer la disponibilité de nos produits sur le marché	3	18,75
	Gagné de l'espace et du temps en interne	1	6,25
sous total		**5**	**31,25**
Manque de ressources et de la complexité de la chaine logistique	manque de moyens propres a Fruital	3	18,75
	La gestion difficile de l'activité de transport	1	6,25
sous total		**4**	**25**
Contraintes externes	L'élargissement du territoire national	1	6,25
	Augmentation permanente de la demande à des niveaux très importants	1	6,25
sous total		**2**	**12,5**
TOTAL		**16**	**100**

Figure N°4.3: Les raisons d'externalisation du transport de marchandise pour l'entreprise CocaCola Fruital



Selon le tableau N°4.4, on remarque que 5/6 personnes interviewées on confirmés que la raison principale pour laquelle Fruital à opter pour la stratégie d'externalisation est celle du recentrage sur le cœur du métier qu'est l'embouteillage de boissons non alcoolisées qui génère d'un chiffre d'affaires annuel qui dépasse les 200 millions d'euros avec un augmentation de 11% chaque année (d'après le responsable des ventes).

Le gain en efficacité/réactivité/flexibilité de l'activité du transport aussi une motivation principale du recours à son externalisation avec un pourcentage équivalent à celui de la raison de recentrage sur le cœur de métier qu'est de 31% (d'après la figure N°4.3.),et cela afin de répondre efficacement à la demande, de faire face au aléas de disponibilité et de retard de livraison.

Cependant le manque de moyens et la complexité de la gestion de la fonction transport pour raisons d'insuffisances ou de pannes des camions, ou bien pour la non disponibilité du parc de stationnement de la flotte constituent 25% des causes d'externalisation de l'activité transport de marchandise de Fruital d'après les interviewés.

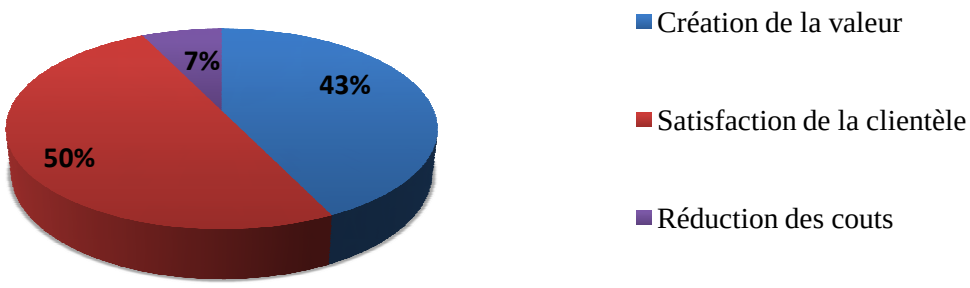
De plus des contraintes externes qui constituent pré de 12% (selon la figure N°4.4) des raisons d'externalisation, telle que l'élargissement du territoire national et la demande qui ne cesse d'augmenter ont poussées Fruital Coca-Cola à faire appel à des prestataires de service de transport, afin d'assurer la disponibilité de ses produits sur tous le territoire national en moment et en quantités voulues.

Question N°04 : Quels sont les objectifs de votre stratégie d'externalisation de la fonction De transport de vos produits finis ?

Tableau N°4.5 : Les objectifs de la stratégie d'externalisation au sein de Fruital**.**

Catégorie	Unités d'analyse	Fréquence	%
Création de la valeur	Concentrer les efforts sur l'embouteillage de boissons	4	28,6
	Augmenter le niveau de service de l'activité de transport	2	14,3
sous total		**6**	**42,9**
Satisfaction de la clientèle	La disponibilité de nos produits sur tout le territoire national	3	21,4
	La pleine satisfaction de la clientèle en suivant le modèle PULL	1	7,14
	Livrer à Juste à Temps	3	21,4
sous total		**7**	**50**
Réduction des couts	Minimiser le cout global de la distribution des boissons	1	7,14
sous total		**1**	**7,14**
TOTAL		**14**	**100**

Figure N°4.2: Les bjectifs de Fruital à travers l'externalisation du transport de ses produits finis



Nous remarquons que la majorité des réponses affirment que la satisfaction de la clientèle est l'objectif principal de l'entreprise Coca-Cola Fruital à travers l'opération

d'externalisation de transport (50% des objectifs de l'externalisation), ce qui explique la connaissance en interne des objectifs généreux de l'entreprise, ces interviewés sans au service du la clientèle, ce qui représente l'un des axes d'excellences de Fruital.

Aussi 43% des personnes interviewés pensent que la création de la valeur en est un objectif essentielle derrière la stratégie d'externalisation, et cela d'une part, par la concentration des efforts sur la production des boissons, d'une autre part l'externalisation leur permet d'augmenter le niveau de service de l'activité du transport, d'après eux. Cet engagement des cadres entretenus est le fruit d'une parfaite mobilisation et coordination en interne dans le but de créer de la valeur.

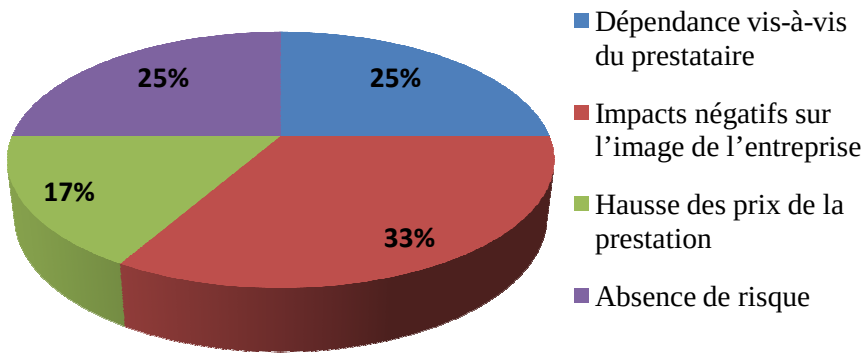
En dernier lieu on constate que la réduction des couts de transport ne constitue pas un objectif important pour les cadres entretenus (7% des objectifs de la stratégie d'externalisation de transport), car ils savent très bien que Coca-Cola est une immense entreprise qui possède des ressources financière inimaginables d'où le souci pour la réduction des couts est faible.

Question N°05 : Quels sont les risques de l'externalisation de la fonction de transport Pour votre entreprise ?

Tableau N°4.6 : Les risques d'externalisation de l'activité de transport pour Fruital.

Catégorie	Unités d'analyse	Fréquence	%
Dépendance vis-à-vis du prestataire	Perte de contrôle de la fonction du transport	2	16,7
	Autonomie du prestataire	1	8,33
sous total		**3**	**25**
Impacts négatifs sur l'image de l'entreprise	Dégradation de la qualité des produits lors du transport	2	16,7
	Retard dans la livraison	2	16,7
sous total		**4**	**33,3**
Hausse des prix de la prestation	Changement négatif des couts de la prestation	2	16,7
sous total		**2**	**16,7**
Absence de risque	Zéro risque, vu que Coca-Cola est une entreprise d'une grande notoriété elle l'autorité de choisir ses prestataires	3	25
sous total		**3**	**25**
TOTAL		**12**	**100**

Figure N°4.5: Les risques d'externalisation de l'activité de transport de produits finis pour Fruital cocacola



D'après le tableau qui reflète l'étude réalisé, on constate que d'un coté 75% des réponses obtenues au pré des interviewés affirment l'existence de risque a travers l'externalisation du

transport. Principalement en premier lieu le risque est dans l'impact négatif que peux causer cette opération sur l'image de marque de Coca-Cola qui représente 33% des résultats obtenus autrement dit les causes pervers qu'une dégradation de la qualité des produits par exemple sur la décision d'achat des clients qui vont constitués une nouvelles perception des produits Coca-Cola, en deuxième lieu le risque de dépendance vis-à-vis du prestataire ce qui engendra une perte de contrôle de l'activité de transport et la le comportement opportuniste du prestataire par principe de conflit d'intérêts. En dernier lieu les réponses des cadres entretenus portées sur le risque de la hausse des prix de la prestation avec un pourcentage de 17% selon la figure N°4.4). Ce pourcentage preuve que les cadres interviewés sont relativement confiants de leurs pouvoirs sur les prestataires.

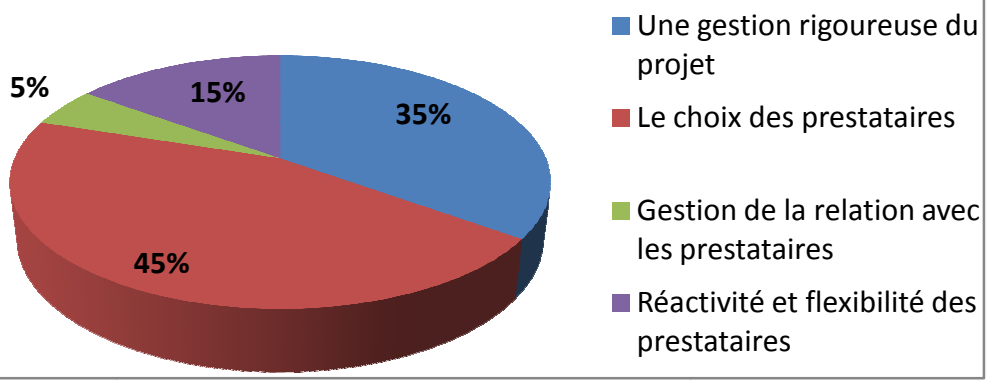
D'un autre coté, on trouve des cadres qui infirment l'existence de risque dans leur opération d'externalisation, cette absence de risque représenté par 25% des réponses obtenues (selon le tableau N°4.5) est rassurée par l'autorité et la réputation de l'entreprise Coca-Cola ce qui la met en position de force face à ses prestataires, donc elle maitrise le risque d'autant qu'elle à l'autorité de choisir ses prestataires même si nécessaire avec des couts relativement élèves.

Question N°06 : Selon vous, quelles sont les conditions de réussite d'un projet D'externalisation de la fonction de transport de produits finis?

Tableau N°4.7 : Les conditions de réussite d'un projet d'externalisation.

Catégorie	Unités d'analyse	Fréquence	%
Une gestion rigoureuse du projet	Bonne préparation et planification du projet	4	20
	Immobilisation et coordination du personnel en interne	1	5
	Suivi du projet et évaluation des prestataires	2	10
sous total		**7**	**35**
Le choix des prestataires	Identifier puis sélectionner les meilleurs prestataires	5	25
	bonne négociation des contrats	4	20
sous total		**9**	**45**
Gestion de la relation avec les prestataires	Coopérer avec l'ensemble des prestataires	1	5
sous total		**1**	**5**
Réactivité et flexibilité des prestataires	Disponibilité des prestataires pour livrer à toutes les désignations	1	5
	Respect des délais de livraison	2	10
	Utilisation des moyens flexible	1	5
sous total		**3**	**15**
TOTAL		**20**	**100**

Figure N°4.6: Les conditions de réussiite d'un projet d'externalisation de la fonction de transport



On remarque que la majorité des cadres interviewés insistent sur la condition du choix des prestataires, (selon le tableau 9/20 réponses), Et cela premièrement par une identification des meilleurs prestataires sur le marchés ou lors d'étude des offres par le moyen du tableau comparatif des offres et puis une sélection optimale des prestataires par procédé d'élimination afin d'établir une short liste. En deuxième lieu vient la négociation des contrats qui constitue une phase importante pour les cadres entretenus dans la réalisation d'un projet d'externalisation.

Le projet d'externalisation doit être géré rigoureusement afin d'assurer sa réussite, d'après la figure N°4.6 35% des réponses obtenues auprès des cadres mettent l'axons sur la bonne gestion du projet d'externalisation de la phase de préparation à la phase de suivi du projet.

On constate que 15% des cadres interviewés pensent que la réussite d'une opération d'externalisation dépend relativement des compétences des prestataires et leur d'engagement, d'après le tableau N°4.7, 3/20 réponses ont affirmées l'indispensabilité de ce critère dans la réussite de l'externalisation.

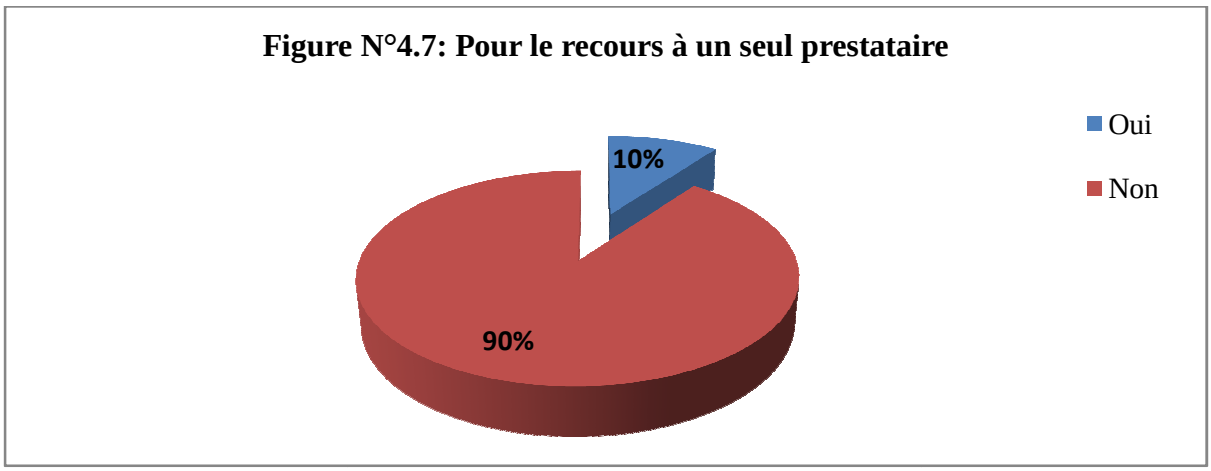
Sur la totalité des cadres interviewés seulement 5% pensent que la gestion de la relation avec les prestataires est une condition de réussite et cela est dû à l'autorité de Coca-Cola sur ses prestataires mais aussi le manque de professionnalisme de ces derniers rend la gestion plus compliquée.

Question N°07 : Dans votre stratégie d'externalisation du transport est-il intéressant d'avoir Un seul prestataire? Et pourquoi ?

Tableau N°4.8 : Le choix du recours à un seul prestataire.

Catégorie	Unités d'analyse	Fréquence	%
Oui	Faciliter la gestion de la relation avec le prestataire	1	10
sous total		**1**	**10**
Non	Garantir la disponibilité pour répondre aux besoins internes	2	20
	Eviter la dépendance vis-à-vis du prestataire	4	40
	Créer une sorte de concurrence entre les prestataires dans l'intérêt de Fruital Coca-Cola	3	30
sous total		**9**	**90**
TOTAL		**10**	**100**

Figure N°4.7: Pour le recours à un seul prestataire



Nous remarquons remarque que 90% des cadres entretenus pensent que le recours à plusieurs prestataires est largement plus avantageux que le recours à un seul prestataire. Cela explique leur satisfaction du service offert par la coordination entre leurs prestataires à fin de faire face à la saisonnalité de leur activité et au variation de la demande sur tout le territoire national.

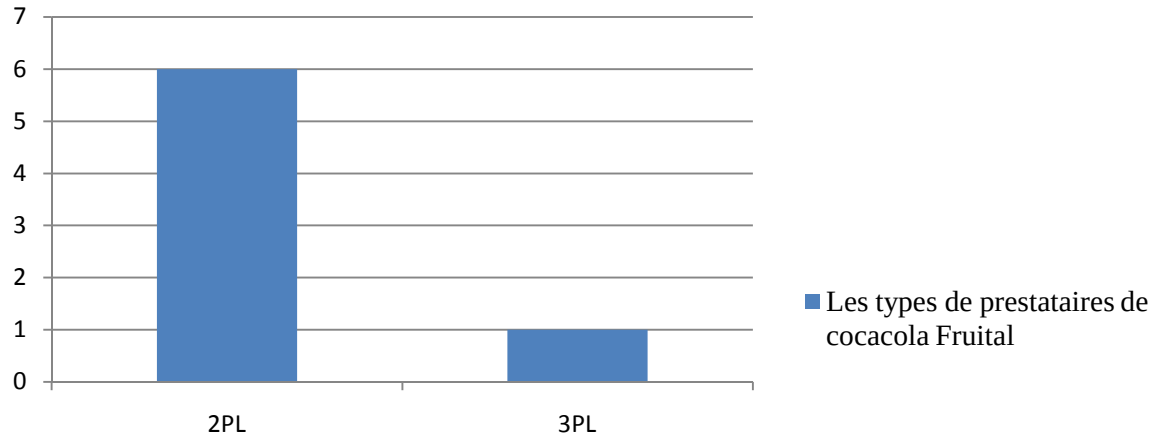
Au contraire 10% pense que le recoure à un seul prestataire est plus avantageux en s'argument sur la facilité de la gestion de la relation avec un seul prestataire qu'avec plusieurs prestataires.

Question N°08 : Vos prestataires sont de quels types ?

Tableau N°4.9 : le type de prestataires de Coca-Cola Fruital.

Catégorie	Unités d'analyse	Fréquence	%
2PL	6 prestataires qui s'occupent uniquement de transport de nos produits	6	86
sous total		**6**	**86**
3PL	un prestataire qui nous assure l'entreposage en plus au transport de nos produits	1	14
sous total		**1**	**14**
TOTAL		**7**	**100**

Figure N°4.8: Les types de prestataires de cocacola Fruital



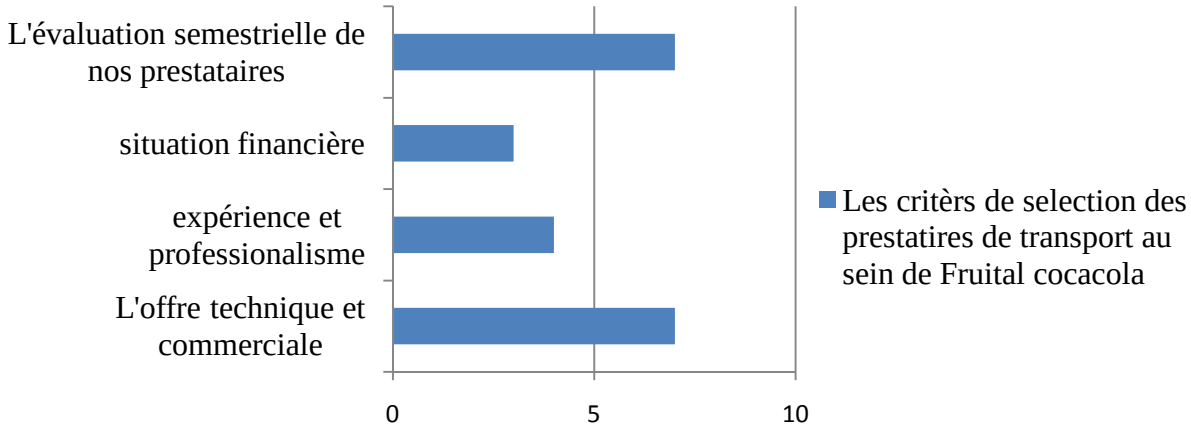
Selon le tableau N°4.8 les prestataires de Fruital Coca-Cola sont de deux types. Avec 6 prestataires de type 2PL appelés second Party Logistics et un seul prestataire de type 3PL autrement dit Third Party Logistics. Donc le degré d'externalisation de Fruital est peu poussé a cause de la non disponibilité de prestataires spécialisés dans le domaine de la logistique et notamment celui du transport au niveau du marché national.

Question N°09 : Selon vous quels sont les critères de choix de vos prestataires de Transport ?

Tableau N°4.10 : Les critères de choix du prestataire de transport.

Catégorie	Unités d'analyse	Fréquence	%
L'offre technique et commerciale	Le prix proposé pour la prestation de transport	3	14,29
	La conformité des moyens à utiliser lors de la prestation	2	9,52
	La taille du prestataire	2	9,52
sous total		**7**	**33,33**
Expérience et professionnalisme	Expérience et compétences dans le métier le métier de transport	4	19,05
sous total		**4**	**19,05**
Situation financière	La situation financière du prestataire	3	14,28
sous total		**3**	**14,29**
L'évaluation semestrielle de nos prestataires	Le respect des consignes de sécurité de nos produits	2	9,52
	Disponibilité et efficacité du prestataire	3	14,29
	Les indicateurs de performance	2	9,52
sous total		**7**	**33,33**
TOTAL		**21**	**100**

Figure N°4.9: Les critèrs de selection des prestatires de transport au sein de Fruital cocacola



On remarque d'après les cadres entretenus que le mode de sélection des prestataires chez l'entreprise Coca-Cola reposé essentiellement sur quatre critères dont le critère de l'offre commerciale et technique et celui de l'évaluation semestrielle constituent les critères les plus considérés par l'entreprise Coca-Cola, sur un barème de 8 point, ils représentent 7 point (selon la figure N°4.9). Le critère de l'offre commerciale et technique prend en compte le prix la qualité de la prestation mais aussi la taille du prestataire autrement dit le nombre de camions. A propos du critère de l'évaluation semestrielle, il concerne seulement les prestataires avec lesquels Coca-Cola est en contrat, cette évaluation consiste à vérifier l'efficacité de chaque prestataire et voir sa discipline aussi.

Nous constatant en second lieu que les cadres se réfèrent au critère de l'expérience et professionnalisme avec une note de 4/8 pour déterminer ses prestataires.

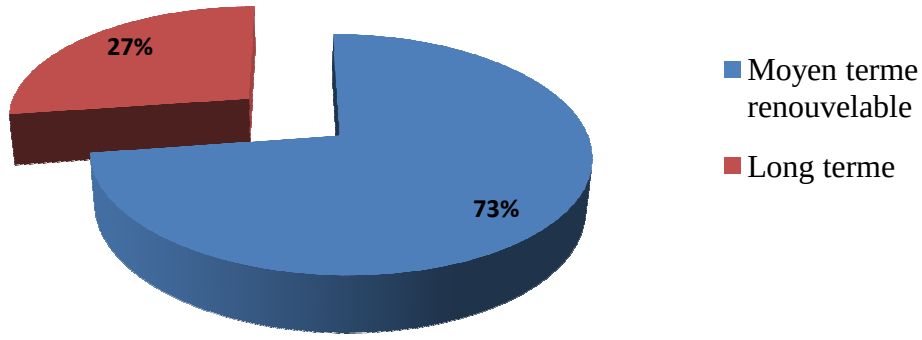
En dernière position vient le critère de la situation financière d'une importance de 3 points sur un barème de 8 points, et cela preuve que Coca-Cola se souci de la solvabilité de ses prestataires.

Question N°10 : Généralement privilégiez-vous des contrats à long, moyen ou court terme Avec les prestataires logistiques ?et pourquoi ?

Tableau N°4.11 : La durée du contrat d'externalisation chez l'entreprise Coca-Cola Fruital.

Catégorie	Unités d'analyse	Fréquence	%
Moyen terme renouvelable	Avoir de l'autorité	1	9,09
	Garder le contrôle et ne pas tomber dans la dépendance	3	27,27
	Pouvoir évaluer la qualité de la prestation	2	18,18
sous total		**8**	**72,72**
Long terme	Pour raison de rentabilité des investissements	1	9,09
	Stabilité de l'activité du transport	1	9,09
	Concentrer sur les activités les plus stratégiques	1	9,09
sous total		**3**	**27,27**
TOTAL		**11**	**100**

Figure N°4.10: La durée du contrat d'externalisation du transport au sein de Fruital cocacola



Sur la totalité des personnes interrogées 73% comme le montre la figure N°4.10 pensent que le contrat d'externalisation doit être a moyen terme et renouvelable pour garder le contrôle de et éviter de tomber dans une situation de dépendance vis-à-vis du prestataire, en plus pour pouvoir évaluer les nouveaux prestataires afin de vérifier leur efficacité.

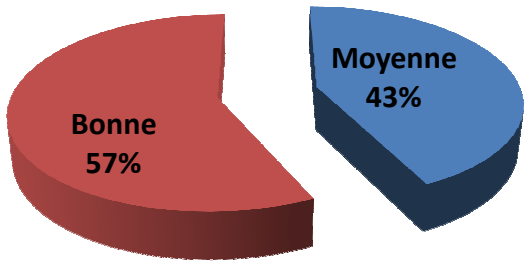
Cependant, on remarque que 27% des personnes interviewés préfèrent d'externaliser a long terme pour raison de rentabilité des investissements dans le projet d'externalisation de l'activité.

Question N°11 : Comment trouvez-vous la qualité de prestation de vos prestataires Logistique ?

Tableau N°4.12 : La qualité de la prestation au sein de Coca-Cola Fruital.

Catégorie	Unités d'analyse	Fréquence	%
Moyenne	La qualité de prestation est moyenne	3	42,86
sous total		**3**	**42,86**
Bonne	Bonne pour certains prestataires	4	57,14
sous total		**4**	**57,14**
TOTAL		**7**	**100**

Figure N°4.11: La qualité de la prestation des prestataires de transport au sein de Fruital cocacola



Selon la figure N°4.11, nous remarquant que 57% des cadres entretenus sont satisfait de la prestation offert par leurs prestataires de transport. Cette satisfaction est expliquée en évaluant la prestation offerte par l'ensemble des prestataires essentiellement en termes de disponibilité fruit du recours à plusieurs prestataires ou chacun replace l'autre lors de son absence.

Par ailleurs le reste des cadres (43%) selon la figure N°4 jugent que la prestation offert par les prestataires est moyenne en se basant sur l'évaluation de chacun des prestataires indépendamment, et sur d'autres critères que la disponibilité comme celui par exemple des

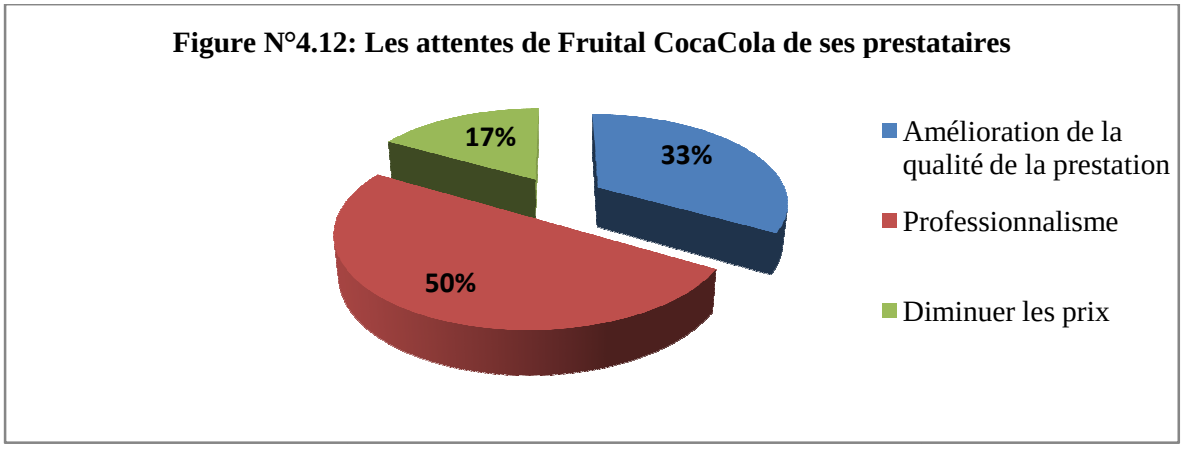
délais de retour de l'emballage, dont les retard sont très considérables et pénibles pour l'entreprise Coca-Cola**.**

Question N°12 : Qu'attendez-vous de vos prestataires ?

Tableau N°4.13 : Les attentes de Fruital Coca-Cola de ses prestataires.

Catégorie	Unités d'analyse	Fréquence	%
Amélioration de la qualité de la prestation	Plus d'efficacité et de flexibilité	4	22,22
	Renouveler certains camions	2	11,11
sous total		**6**	**33,33**
Professionnalisme	Garantir la qualité de la prestation	4	22,22
	Respecter tous les délais	2	11,11
	Respecter les contrats et les consignes internes à Fruital	3	16,67
sous total		**9**	**50**
Diminuer les prix	Diminuer les prix de certaines prestations	3	16,67
sous total		**3**	**16,67**
TOTAL		**18**	**100**

Figure N°4.12: Les attentes de Fruital CocaCola de ses prestataires



Selon le tableau N°4.13, les fréquences des réponses des cadres entretenus sont de nombre 18 sur les 6 personnes interviewés ce qui explique le besoin de l'entreprise Coca-Cola d'augmenter le niveau de service de l'activité de transport. D'après la figure N°4.12, les attentes de Coca-Cola sont de trois catégories, la premières qui constitue plus de 50% de ses

attentes globales est celle de professionnalisme qui consiste pour les prestataires de garantir la qualité de la prestation convenue en livrant les produits finis Coca-Cola auprès des consommateurs tel qu'ils sont chargés au niveau de l'entreprise et dans les délais convenus.

La deuxième catégorie est celle de l'amélioration de la qualité de la prestation (représentée par 33% des réponses) attendue par l'entreprise Fruital, d'où nous constatant la perspective de Coca-Cola de satisfaire plus sa clientèle en incitant ses prestataires à transporter ses produits avec plus d'efficacité et de flexibilité.

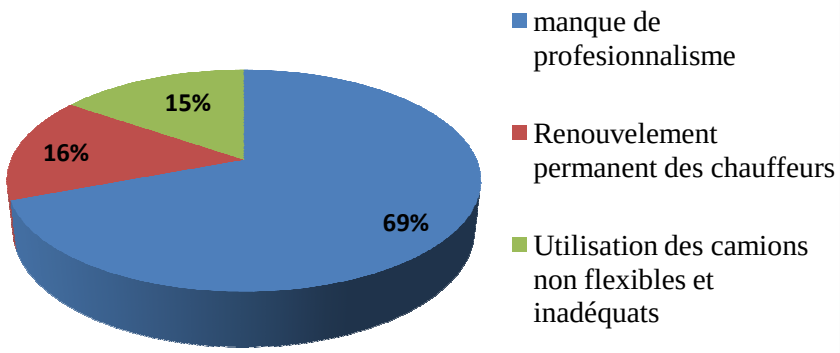
La troisième catégorie des attentes de Fruital est exprimée par mois de 13 % des résultats obtenus, il s'agit de la réduction des couts de la prestation. Les couts de la prestation ne sont pas fixés par les prestataires eux même mais suit a des négociations dans lesquelles Coca-Cola domine largement. De ce fait on constate que Coca-Cola est relativement satisfait de la plupart des tarifications actuelles**.**

Question N°13 : Quelles sont les obstacles que vous rencontrez avec vos prestataires Logistiques ?

Tableau N°4.14 : Les obstacles de l'entreprise Fruital face à ses prestataires.

Catégorie	Unités d'analyse	Fréquence	%
Manque de professionnalisme	Le non disponibilité des prestataires pour certaines destinations	2	15,38
	Le non respect des délais de livraison et de retours des emballages	3	23,1
	Non respect des clauses des contrats consignes internes de Fruital	2	15,38
	Manque de compétences et de spécialisation en matière de transport	2	15,38
sous total		**9**	**69,23**
Renouvèlement permanent des chauffeurs	Manque d'expérience et lente adaptation des nouveaux chauffeurs aux procédures de travail	2	15,38
sous total		**2**	**15,38**
Utilisation des camions non flexibles et inadéquats	Utilisation de camions amortis et sans maraîchers	2	15,38
sous total		**2**	**15,38**
TOTAL		**13**	**100**

figure N°4.13: Les obestacles de Fruital CocaCola face à ses prestataires



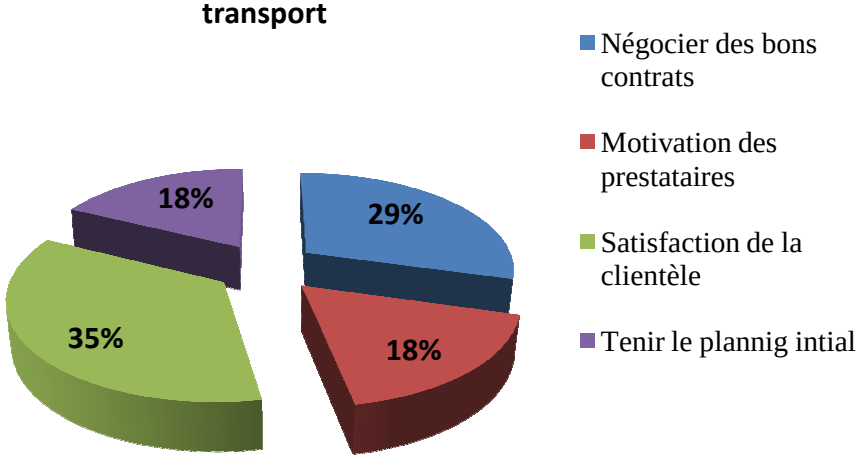
Dans un marché Algérie de transport routier de marchandises la prestation offerte par la plupart des transporteurs reste assez limité, d'une faible spécialisation et manque de d'efficacité et de diversité, face a ces conditions l'entreprise Coca-Cola Fruital est soumise à des obstacles survenant principalement d'après les réponses rendues du manque de professionnalisme de ses prestataires (69% selon la figure), un obstacle majeur qui apparait dans la limite des compétences et de capacités de ses prestataires à répondre conformément aux clauses des contrat et assurer la disponibilité permanente pour toutes les désignations toute en livrant à juste à temps. Mais aussi ses obstacles apparaissent dans le manque d'expérience et de flexibilité, comme certains prestataires de Fruital Coca-Cola utilisent des moyens non adéquats à l'activité de transport de marchandise et caractérisés par une instabilité dans l'effectif, ce qui rend la tache difficile au département transport de Coca-Cola.

Question N°14 : Selon vous quelles sont les principaux chalenges liés à l'externalisation De la fonction de transport ?

Tableau N°4.15 : Les principaux challenges de Fruital liés à l'externalisation de transport.

Catégorie	Unités d'analyse	Fréquence	%
Négocier les bons contrats	Identifier les bons prestataires	1	5,88
	Sélectionner les meilleurs prestataires	1	5,88
	Réduire le cout de la prestation	3	17,65
sous total		**5**	**29,41**
Motivation des prestataires	Motiver les prestataires afin d'améliorer la qualité de la prestation	3	17,65
sous total		**3**	**17,65**
Satisfaction de la clientèle	Livrer à Juste A Temps	3	17,65
	Assurer une Meilleure disponibilité de nos produits sur tout le territoire national.	3	17,65
sous total		**6**	**35,29**
Tenir le planning initial	Tenir le planning de distribution indirecte de nos produits	2	11,76
	Faire face aux commandes imprévues	1	5,88
sous total		**3**	**17,65**
TOTAL		**17**	**100**

Figure N°4.14: Les principaux challenges liés à l'externalisation du transport



Afin de gérer rigoureusement son projet d'externalisation de transport de marchandise l'entreprise Coca-Cola est confrontais à des défis. Selon la figure N°4.14, ces défis sont principalement de quatre catégories de challenges, selon les résultats des entretiens avec les cadres de la direction Supply Chain**.**

En premier lieu en trouve le challenge de la satisfaction de la clientèle qui représente 35% des réponses obtenus, ce défis est justifier par la politique de l'entreprise Coca-Cola Fruital qui suit un modèle PULL qui consiste à écouter le marché pour pouvoir répondre avec efficacité et efficience à la demande pour assurer la pleine satisfaction du consommateur.

En deuxième lieu, la négociation pertinente/optimale des contrats avec les prestataires constitue un défi pour Coca-Cola qui représenté par 29% des réponses des cadres. Ce challenge revient essentiellement à la compétence des négociateurs de certains prestataires, qui décrochent parfois des prestations avec des bonnes tarifications.

La motivation des prestataires et le maintien du planning initial partagent la troisième position avec 18% des réponses soit 3/17 réponses rendues par les interviewés pour chacun des deux challenges, selon le tableau N°4.15.

Nous constatons que l'entreprise Fruital Coca-Cola porte une importance considérable pour la motivation de ses prestataires ce qui est expliqué par les programmes d'accompagnement de ses derniers effectués chaque années afin de les motiver plus pour qu'ils s'engagent efficacement dans le projet d'externalisation.

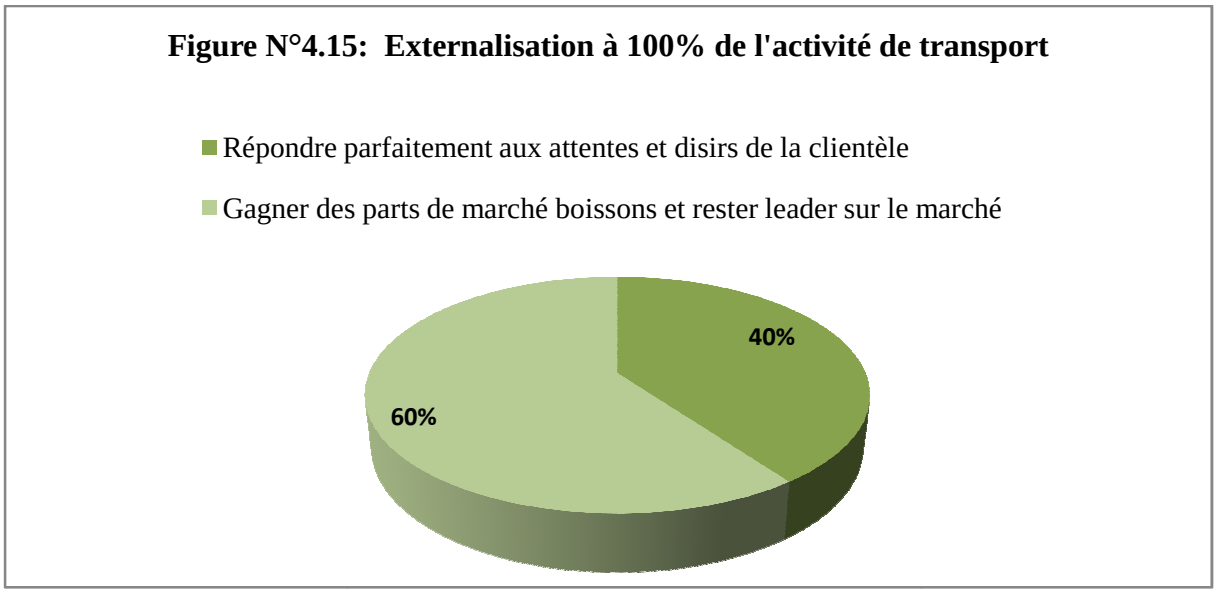
Le maintien du planning initial de la distribution représente un défi équivalent en nombre de réponses rendues par les cadres entretenus à celui de la motivation des prestataires, cette importance s'explique par la variation de nombre de commandes quotidiennement suit a la procédure de passation de commande par les clients directement avec la département distribution par moyens de téléphone ce qui oblige le département de modifié le programme initial ensuite le communiquer au département transport qui va faire face.

Question N°15 : Quelles sont vos perspectives pour l'avenir concernant la stratégie D'externalisation du transport de vos produits finis ?

Tableau N°4.16 : Les perspectives d'externalisation de l'entreprise Coca-Cola Fruital.

Catégorie	Unités d'analyse	Fréquence	%
Externalisation à 100% de l'activité de transport	Répondre parfaitement aux attentes et désirs de la clientèle	2	40
	Gagner des parts de marché de boissons et rester leader sur le marché	3	60
TOTAL			**100**

Figure N°4.15: Externalisation à 100% de l'activité de transport



On constate que toutes les personnes interviewées ont affirmées les perspectives de l'entreprise Coca-Cola d'externaliser sa fonction de transport a 100% d'ici 2017. Cette perspective s'inscrit dans les objectifs principaux de l'entreprise Fruital, afin de consolider sa place de leader sur le marché national des boissons non alcoolisées**.**

Section 3 : Les recommandations et les suggestions:

Suite à l'analyse des résultats de l'enquête ainsi que les observations effectuées au niveau des différentes structures concernées par notre étude nous avons repéré quelques défaillances que l'entreprise doit prendre en considération à savoir :

- La gestion classique de la démarche d'externalisation.
- La mauvaise gestion des moyens propres à savoir les camions les pièces de rechanges.
- La saturation des infrastructures de l'entreprise.
- Manque d'infrastructures logistiques et de moyens de manutention.
- Une politique de communication en interne peu transparence.
- Manque d'informations relatives à l'état des stocks.
- Existences des retards dans le retour des emballages ce qui met l'entreprise dans des situations d'arrêt de la production.
- La saturation des circuits de distribution qui ne peuvent prendre en charge un gamme de produits en plus.
- Le non optimisation de la démarche d'externalisation.
- Un système contractuel démotivant en faveur des employés.

Ainsi cette étude nous à permis de formuler des recommandations et suggestions pour faire face à ces défaillances, palier à ces insuffisances et susceptible d'aider l'entreprise Coca-Cola Fruital à améliorer sa démarche d'externalisation de l'activité de transport routier de marchandises.

1. La démarche d'externalisation :

La présente stratégie d'externalisation de la fonction de transport de Fruital constitue beaucoup d'avantages en amont et en aval, cependant plusieurs anomalies apparaissent. Pour remédier à ces problèmes nous proposons a l'entreprise Coca-Cola Fruital de prendre en considérations nos recommandations dans sa démarche d'externalisation de transport de marchandise, ces recommandations sont constater au niveau de certaines étapes de la réalisation de son projet d'externalisation :

Au niveau de l'étape qui concerne la Définition la démarche d'externalisation et ses objectifs :

Après identification de la nécessité d'externalisé la fonction de transport, Fruital doit d'abord déterminer la forme d'externalisation à mettre en place, nous pensons la démarche du type stratégique ponctuelle est la plus adéquate vu la saisonnalité de son activité. Ensuite, elle doit procéder à la fixation des objectifs à atteindre à travers cette démarche.

Au niveau de l'étape d'identification et de mesure les risques :

Il faut définir les risques le plus précisément possibles tout en essayant de les quantifier. A travers notre enquête nous avons constaté les risques les plus probables :

- Perte de part de marché.
- Augmentation des tarifs.
- Perte de contrôle de l'activité de transport.
- L'impact négatif sur l'image de marque de Coca-Cola.

Au niveau de l'étape de la mise en place du projet d'externalisation :

D'abord l'entreprise Fruital doit préparer avec soin le projet et bien définir ses périmètres par la répartition des taches avec l'ensemble de ses prestataires.

Nous avons constatez que Fruital doit revoir sa stratégie d'externalisation en prenant les suggestions suivantes :

- Internaliser le transport de matière première pour raisons d'arrêts que cause le retard des prestataires lors de l'acheminement de la matière première.
- Motiver les prestataires par des primes pour ceux qui remettent les emballages dans les meilleurs délais et dans le bon état.
- Optimiser les couts de la prestation en créant un environnement de concurrence entre les prestataires actuels, et s'ouvrir sur le marché de la prestation pour profiter des opportunités qui se présentent.
- Revoir les tarifications de certaines destinations qui sont relativement couteuses, comme par exemple celle de Rouïba-Tassala.
- Porter plus d'importance à la gestion des camions propres et de leur maintenance.

Au niveau de l'étape de la sélection et du choix des prestataires :

Après avoir identifié la fonction transport à externaliser par Fruital, il convient de sélectionner des prestataires qui sont capables de réaliser cette activité. La sélection se fait

selon plusieurs critères, mais il convient a Fruital de prendre en considération les propositions suivantes dans son système de sélection :

- Lancer des appels d'offres par tous les moyens de communication afin de afin d'avoir plus de propositions en matière de prestation.
- Elaborer un cahier des charges soigneusement qui comprend tous les critères nécessaires que doit avoir un prestataire afin qu'il puisse être sélectionné, avec un système de notation
- Mettre l'axons sur le critère du prix de la prestation et celui de la qualité de service.
- Prendre en considération la taille du prestataire dans le choix de prestataire.
- Remplacer certains prestataires de petite taille par un prestataire d'une grande taille comme CIVITAL, par exemple.

Au niveau de l'étape qui concerne l'évaluation de la performance des prestataires :

Dans son système d'évaluation semestriel qui concerne que les prestataires avec les quelle Coca-Cola travaille, elle doit aussi évaluer les prestataires sélectionnés a base d'une grille qui comprend un nombre de points à attribuer pour chaque critère.

Conclusion :

En fin, les opérations réussies sont souvent le fait d'une implication forte des deux parties, l'entreprise cliente et le prestataire.

- Nous avons remarqué l'absence de la gestion de la relation avec les prestataires d'après les cadres interviewés au sein de Coca-Cola Fruital, est pour cela nous lui recommandant d'intégrer une politique de gestion des relations avec les prestataires qui repose avant tout sur la rédaction d'un contrat adapté au niveau des risques contractuels, afin d'instaurer une certaine confiance qui lui permettra de mieux piloter son activité d'externalisation.

Conclusion Générale

Conclusion Générale :

L'externalisation logistique correspond à confier tout ou une partie d'une chaîne logistique, assurée préalablement à l'interne, avec un transfert éventuel de ressources à un prestataire extérieur, dans un objectif de performance globale.

Conscients des complexités théoriques et pratiques que représente la notion d'externalisation qu'explique en partie, son caractère multidimensionnel et globale et la diversité de ses démarches mais aussi la présence de risques non négligeables comme celui de la dépendance envers le prestataire et celui de la sous performance de l'activité externalisée, permet aux entreprises d'agir suivant leurs capacités stratégiques, organisationnels et opérationnelles. Face à ces difficultés et celle de la nouveauté de ce sujet par conséquent le manque de références nous considérons que l'objectif de notre mémoire qui s'intitulé sur les déterminants du choix de la stratégie d'externalisation de l'activité de transport est atteint.

L'analyse théorique a suggéré que les déterminants du choix de la stratégie d'externalisation repose essentiellement sur deux déterminants majeur, le premier est celui des raisons internes et externes à l'entreprise et le second déterminant concerne les conditions à respecter afin de réussir cette stratégie. Dans le premier déterminant, d'une part, pour la théorie des couts de transaction : les couts de réalisation de l'activité à externaliser et le faible degré de la spécificité de ses actifs. D'autres parts, c'est l'appartenance de l'activité au « cœur de métier » pour la théorie de ressources qui suggère que les entreprises ont intérêts a se recentrer sur leur cœur de métier et à externaliser les activités qui n'en font pas partie. Le deuxième déterminant majeur consiste à préciser les conditions à respecter par toute entreprise à fin de réussir sa démarche d'externalisation illustré par les 10 conseils de Pierre FREYDIER qui reposés principalement la gestion rigoureuse du projet d'externalisation et l'établissement d'une short liste des prestataires avec lesquels ont doit instaurer durablement la confiance.

Après la démonstration théorique des déterminants de la stratégie d'externalisation, et afin de répondre à notre problématique de départ, nous avons mené une enquête qualitative originale au niveau de l'entreprise Fruital Coca-Cola afin de déterminer les raisons d'externalisation de son activité transport de marchandise et les conditions pris en compte lors de cette démarche, les résultats obtenus nous ont permis de confirmer nos hypothèses de départ. La première concerne la réactivité, une raisons fondamentale de l'externalisation de

transport au sein de Fruital Coca-Cola, et de la même importance ils ont soulignés que le succès de la réussite dans une opération d'externalisation est le critère de choix du prestataire.

D'après les résultats de notre enquête nous avons pu vérifier que la raison principale d'externalisation de l'activité de transport par l'entreprise Coca-Cola été d'ordre stratégique que opérationnelle, elle s'agit du recentrage sur son cœur de métier qui constitue son activité stratégique afin répondre avec efficacité et efficience aux exigences du marché national en matière de boissons non alcoolisées, tout en suivant le modèle PULL qui consiste à écouter le marché.

Notre étude n'est pas mois porteuse de certaines limités, dans cette étude nous nous somme concentré à interroger au cours des entretiens semis directifs des responsables de la direction Supply Chain, sans prendre le point de vue des hauts managers de la direction générale de l'entreprise Coca-Cola.

Comme axes de recherche future, nous proposons d'introduire des aspects stratégiques (recentrage sur le cœur de métier, différentiel de performance), d'apprentissage organisationnel (compétences, routines..) peuvent se révéler importants. Ils ouvrent autant de voies de recherche encore peu approfondis dans la littérature qui s'avèrent des sujets d'actualité.

Dans les années à venir, la concurrence entre les entreprises sera davantage déterminée par celle dans les réseaux d'entreprises, c'est-à-dire entre de véritables équipes, capables d'engendrer le changement et d'influencer l'évolution du marché (la pro activité).

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

- BALGLIN (G) et all : « management industriel et logistique », Ed. ECONOMICA, Paris, 1993
- BERNARD (B) : « Economie de la firme », édition la découverte, paris, 2003.
- BERTRAND (Q) : « l'externalisation de l'opérationnel au stratégique » in revue Française de gestion N° 177, 2007.
- BRILMAN, (J) : « les meilleures pratiques de management », édition d'organisation, Paris, 2001.
- CHRISTOPHER, (M) :« Supply chain management », 3ème édition, Pearson village Mondial, Paris, 2005
- *CLIQUET, (G). FADY, (A) et BASSET, (G) :* "management de la distribution",2émé édition, DUNOD, Paris2006.
- DORNIER, (P.P) et FENDER (M) :« La logistique globale et le Supply Chain Management », 2eme édition EYROLLES, Paris 2007
- FENDER, (m) et PIMOR, (y) : « Logistique Supply Chain », DUNOD, 6eme édition, Paris 2013.
- *FILSER, (m).GARETS, (v).et PACHE, (g) : « La distribution organisation et stratégie ».EMS, 2eme édition, Paris, 2012.*
- FULCONIS, (F), PACHE, (G) et ROVEILLO, (G) : « La prestation logistique : origines, enjeux et perspectives », édition EMS, Paris, 2012..
- GAUTHY (M), SINECHAL, (M) VANDERCAMMEN : « études de marchés : méthodes et outils », BERIT éditions, 2eme édition, Alger,2005.
- KOTLER, (P) et DUBOIS (B) : « Marketing Management », PEARSON EDUCATION, 11eme édition, France 2003
- LAURENTIE, (J), Alli : « processus et méthodes logistiques », AFNOR, Paris, 2000.
- LENDREVIE, (J) et LEVY, (J) : « MERCATOR 2014 :tout le marketing à l'ère numérique ». 11ème édition, DUNOD, Paris, 2014.
- MERCIER,(I.Y) : «organisation et management », Edition des organisations, paris.
- NADINE, (V) et PATRICK, (M) : « transport et logistique », édition les mémentos ISBN, Paris, 2007

- MAINCENT, PARTHELEMY, (J) : « L'externalisation une forme organisationnelle nouvelle », *communication à l'Association Internationale de Management Stratégique.*, Paris, 1999.
- NONDONFAZ, (R) : « supply chain management structure & pilotage des flux », NRJ, paris, 2005
- *PIMOR, (Y) et FENDER, (M) : « Logistique », 5ème édition, DUNOD, Paris2008*
- ROCHE. D : « réaliser une étude de marché avec succès », éditions l'organisation, paris, 2009.
- Rota, (F.K), Bel (G) et THIERRY, (C) : « Gestion des flux dans les chaînes logistiques »,, Edition Hermès Science, Paris 2001.
- SAINT AMANT, (G) et LEQUIN, (G) : « Les activités imparties et les raisons de l'impartition informatique dans les grandes entreprises au Canada », Cahiers CIRANO, Montréal, 1997.
- SAMII, A.K : « Stratégie logistique : supply chain management », 3ème édition, DUNOD, Paris, 2004
- SAUVAGE, (T) : « Une taxinomie des relations dépendance chez les prestataires logistiques », édition Gestion 200, paris, 2001.
- SAVY, (M) : « Le transport de marchandises », EYROLLES édition d'Organisation, Paris, 2006,
- WILLIAMSON (O.E) : « Les Institutions de l'Economie », Traduit par, COEURDEROY, (R) et MAINCENT, (E), Inter Editions, Paris. 1994.

Articles et Revues

- BARTHELMY, (J) : « comment réussir une opération d'externalisation », in revue Française de gestion, N°151, 2004.
- BERTRAND (Q) : « l'externalisation de l'opérationnel au stratégique » in revue Française de gestion N° 177, 2007.
- BERTRAND (Q) : « l'externalisation de l'opérationnel au stratégique » in revue Française de gestion N° 177, 2007.
- CAMMAN, (C) et LIVOLSI, (L) : « les prestataires de services logistiques dans les relations Industrie-Distribution: vers une émergence d'un véritable acteur ? », 1ère journée de recherche relation entre industrie et
- FILSER, (M) et PACHE (G) Lavoisier | *Revue française de gestion*, 2008/2 - n° 182.
- *l'Association Internationale de Management Stratégique.*, Paris, 1999.

- La revue Journal of Business Logistics, vol22 N°2, 2001. Le Council of Logistics Management Le Council of Supply Chain Management Professionals.
- PREVOT, (F) *et al*, « Perspectives fondées sur les ressources », *Revue française de gestion*, 2010/5 n° 204.

Travaux universitaires

- YIMIAO, (W) : « Etude d'un projet innovant au sein de la supply chain » le cas de Schneider Electric, thèse de doctorat en Sciences de gestion, L'UNIVERSITÉ DE GRENOBLE, Paris, 2012
- *CARBONE, (V): « Le rôle des prestataires logistiques en Europe », Thèse soutenue à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Paris, 2006*
- *CORALIE (F) : « Optimisation de l'achat de transport à valeur ajoutée » Mémoire de recherche individuelle DESMA, Master 2 Professionnel spécialité Management Stratégique des Achats. 2013*

- ELKORCHI, (K): *Conditions stratégiques d'émergence d'une reverse supply chain à des fins de remanufacturing chez le fabricant d'origine*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de la méditerranée-Aix Marseille II, Marseille,
- GHEERAERT, (R) : « L'externalisation logistique », mémoire Master 2 Professionnel
- HALLICHE, (K) et REMILI (N) : « rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la compétitivité' » mémoire licence en sciences commerciales, INC, Alger2008
- IVANAJ, (V) et MASSON-FRANZIL, (Y) : « Externalisation des activités logistiques : analyse conceptuelle et propositions testables dérivées de la théorie des coûts de transaction », *Cahier de Recherche n°2006-03, Université Nancy 2, Paris, 2006.*
- PREVOT, (F) *et al*, « Perspectives fondées sur les ressources » Proposition de synthèse, Spécialité Logistique, Université Paris 1, paris, 2010.
- TIFRANI, (S) : « Les déterminants du choix des stratégies d'externalisation dans les entreprises des services publique en Algérie», mémoire de magistère en sciences économiques, option management des entreprises, université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 20012.

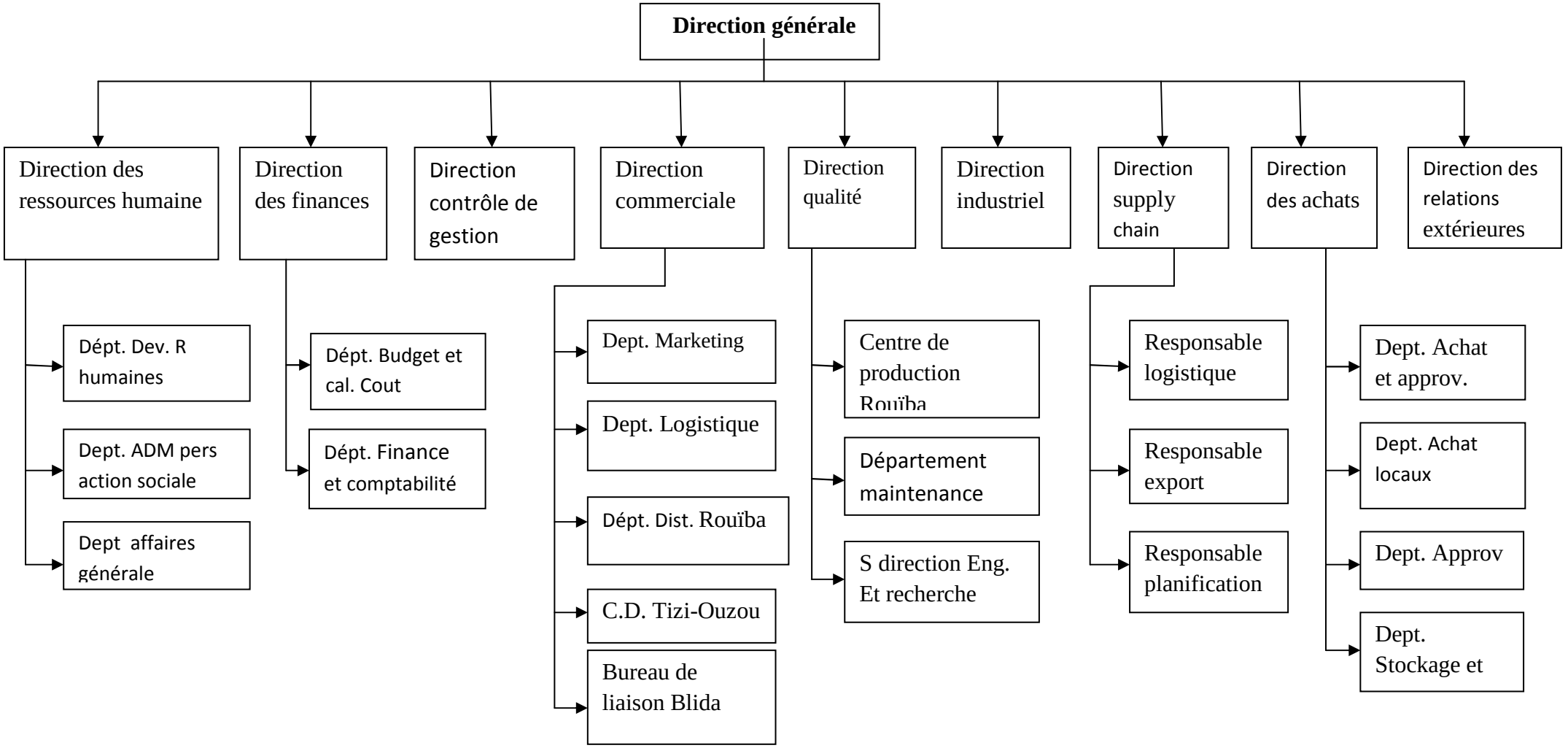
D – Web graphie

- www.developpement-durable.gouv.fr
- www.developpement-durable.gouv.fr,
- www.hohmann.free.fr.publie.

Annexes

Annexe N°1

Organigramme générale du Fruital Coca-Cola



Annexe N°2

ECOLES DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES KOLEA

GUIDE D'ENTRETIEN

Date : **N° d'entretien :**

Heure : **Lieux :**

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps. En quelques mots l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de master en sciences commerciales.

1) **Pouvez-vous nous présenter la direction supply chain ainsi que sa mission ?**

2) **Concernant l'externalisation de la fonction de transport, quelle est votre stratégie ?**

3) **Quelles sont, selon vous, les raisons de choix de l'externalisation logistique de la fonction de transport ?**

4) **Quels sont les objectifs de votre stratégie d'externalisation de la fonction de transport de vos produits finis ?**

5) **Quels sont les risques de l'externalisation de la fonction de transport pour votre entreprise ?**

6) **Selon vous, quelles sont les conditions de réussite d'un projet d'externalisation de la fonction de transport ?**

7) **Dans votre stratégie d'externalisation du transport est-il intéressant d'avoir un seul prestataire? Et pourquoi ?**

8) **Vos prestataires sont de quels types ?**

9) **Selon vous quels sont les critères de choix de vos prestataires logistiques ?**

10) **Généralement privilégiez-vous des contrats à long, moyen ou court terme avec les prestataires logistiques ?et pourquoi?**

11) **Comment trouvez-vous la qualité de prestation de vos prestataires logistique ?**

12) **Qu'attendez-vous de vos prestataires ?**

13) **Quelles sont les obstacles que vous rencontrez avec vos prestataires logistiques ?**

14) **Selon vous quelles sont les principaux chalenges liés à l'externalisation de la fonction de transport ?**

15) **Quelles sont vos perspectives pour l'avenir concernant la stratégie d'externalisation du transport de vos produits finis ?**

Annexe N°3

Entretien avec Mr ABDERRAHMANI Hafid, Directeur Supply Chain.

Date : 17.05.2015. **N° d'entretien :** 1

Heure : 10h00-10h53. **Lieux :** Direction Supply chain.

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps.

En quelques mots l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de master en sciences commerciales.

1) **Pouvez-vous nous présenter la direction supply chain ainsi que sa mission ?**

Notre direction se divise en 3 grands départements ou si tu vu on peut les appelait des sous directions, chacune d'elles composent d'un certain nombre de départements. Notre mission principale est d'assuré la gestion optimale et rigoureuse de l'ensemble de la chaine logistique de Fruital, dans un objectif final de satisfaction des attentes des consommateurs.

2) **Concernant l'externalisation de la fonction de transport, quelle est votre stratégie ?**

Afin d'assurer la mission principale de l'entreprise Fruital qu'est de garantir l'embouteillage, nous avons décidé d'externaliser certaines fonctions comme celle du transport. Pour le moment ont est à plus de 70% d'externalisation de cette fonction.

3) **Quelles sont, selon vous, les raisons de choix de l'externalisation logistique de la fonction de transport ?**

Augmenter notre niveau de service de notre activité du transport et garantir la disponibilité de nous produits au près de la clientèle au moment désiré.

4) **Quels sont les objectifs de votre stratégie d'externalisation de la fonction de transport de vos produits finis ?**

Nous ont suit le modèle PULL c.-à-d.ont est à l'écoute du marché, mais pas comme le modèle PUSH qui consiste à forcer le marché, donc notre prérogative est la pleine satisfaction de la clientèle, en livrant in JIT afin d'augmenter nos part de marché et renforcer notre position de leader.

5) **Quels sont les risques de l'externalisation de la fonction de transport pour votre entreprise ?**

Zéro risque, puisque on a le choix.

6) **Selon vous, quelles sont les conditions de réussite d'un projet d'externalisation de la fonction de transport ?**

- Préparation et suivi du projet rigoureusement.
- Négocier les bons prestataires.
- Travailler les BACK-UP (les remplaçants), c a-d avoir toujours plusieurs prestataires et chacun d'eux est capable de remplacer un autre.
- Etablir des indicateurs de performance comme celui du niveau de service, qui consiste à calculer l'indice du nombre de commandes livrées sur le nombre de commandes reçues pour chacun des prestataires.

7) **Dans votre stratégie d'externalisation du transport est-il intéressant d'avoir un seul prestataire? Et pourquoi ?**

Non, avoir plutôt plusieurs prestataires est plus bénéfique pour notre entreprise afin d'inciter les prestataires à garantir leurs service en les mettant dans une concurrence directe entre eux, et en créant des motivations pour les plus rentables pour nous.

8) **Vos prestataires sont de quels types ?**

Le marché national ne propose pas une spécialisation ou une qualité en matière de la logistique et de transport, donc on travaille avec ces contraintes.nos prestataires sont de type qu'on appelle 2PL.

9) **Selon vous quels sont les critères de choix de vos prestataires logistiques ?**

Déjà on a des critères de sécurités qui concernent soit les moyens utilisés par les prestataires ou celles qui concernent l'état du produit lors de son arriver à sa désignation.

En suit on a les critères liés à la conformité commerciale bien sûr en prenant aussi compte de l'évaluation semestrielle et du suivi quotidien pour voir parmi nous prestataire quels sont les plus disciplinés et les plus efficaces.

10) **Généralement privilégiez-vous des contrats à long, moyen ou court terme avec les prestataires logistiques ?et pourquoi?**

    Généralement un an, renouvelable après une période d'essai.

11) **Comment trouvez-vous la qualité de prestation de vos prestataires logistique ?**

Elle diffère d'un prestataire à un autre, globalement elle est moyenne.

12) **Qu'attendez-vous de vos prestataires ?**

- Le professionnalisme.
- L'amélioration de leur niveau de service, plus de flexibilité et de réactivité.
- Surtout livrer les produits tels qu'ils sortent de notre entreprise.

13) **Quelles sont les obstacles que vous rencontrez avec vos prestataires logistiques ?**

Comme je vous déjà dis, le marché national ne propose pas de spécialiste en logistique, les entreprises de transports manquent de compétences idem pour nos prestataires qui manquent aussi de professionnalisme.

14) **Selon vous quelles sont les principaux chalenges liés à l'externalisation de la fonction de transport ?**

Travailler beaucoup sur la partie commerciale afin de satisfaire les exigences de nos clients conformément et celles de la sécurité de l'environnement.

15) **Quelles sont vos perspectives pour l'avenir concernant la stratégie d'externalisation du transport de vos produits finis ?**

Notre objectif est d'externaliser à 100% d'ici la fin 2016 toutes nos activités de transport pour répondre parfaitement aux attentes de la clientèle afin de consolider notre place de leader sur le marché.

Entretien avec Mr TOUTI Smail, Chef de Département Transport.

Date : 17.05.2015. **N° d'entretien :** 2.

Heure : de 11h38 à 13h24. **Lieux :** Département Transport.

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps. En quelques mots l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de master en sciences commerciales.

1) **Pouvez-vous nous présenter la direction supply chain ainsi que sa mission ?**

La direction supply chain est composée de 3 grands départements dont le département de logistique auquel appartient notre département, qui a pour vocation d'assurer la mission qualité et quantité de toutes les structures en matière de transport, avec optimisation des couts induits.

2) **Concernant l'externalisation de la fonction de transport, quelle est votre stratégie ?**

On externalise 70% je dirai plus de l'activité du transport sans transfert de camions c.-à-d. les 7 prestataires transportent nos produit aux différents entrepôts avec leurs propres moyens.

3) **Quelles sont, selon vous, les raisons de choix de l'externalisation logistique de la fonction de transport ?**

Il existe pas mal de raisons, ce concentrer sur l'activité principale : la production est véritable raisons, en plus pour réduire les taches à accomplir, pour gagner du temps, de l'espèce et afin d'achever le planning de la production.

4) **Quels sont les objectifs de votre stratégie d'externalisation de la fonction de transport de vos produits finis ?**

A travers cette externalisation de la distribution indirecte de nos produits on espère couvrir tous le territoire national et assurer la disponibilité de nos produits. Au niveau interne comme je les déjà évoqué on essaye de réunir nos efforts au tour de la production.

5) **Quels sont les risques de l'externalisation de la fonction de transport pour votre entreprise ?**

Perdre la gestion de la fonction transport et dépendre du prestataire ce qui lui donnera l'autonomie c'est le risque le plus dangereux pour Fruital, sans oublier les réclamations qui nous arrivent de notre clientèle suite à des dégradations des produits ce qui cause un 'impact sur l'entreprise Fruital.

6) **Selon vous, quelles sont les conditions de réussite d'un projet d'externalisation de la fonction de transport ?**

Pour aboutir a des résultats positifs la réussite c'est la bonne préparation et gestion du projet d'externalisation, la bonne négociation des contrats que ce soit tarification ou qualité de la prestation et bien choisir les prestataires les plus expérimentés dans le métier de transport.je peu t'ajouter la gestion de la relation avec le prestataire de façon a garder l'œil sur lui et surtout arriver à le contrôle.

7) **Dans votre stratégie d'externalisation du transport est-il intéressant d'avoir un seul prestataire? Et pourquoi ?**

Avoir plusieurs prestataires est plus avantageux pour garantir la disponibilité et ne pas tomber dans la dépendance totale. En plus tu peux crier une concurrence entre eux qui va être bénéfique pour l'entreprise.

8) **Vos prestataires sont de quels types ?**

On fait recours à deux sorts de prestataire, le premier type le prestataire « flèche bleu » qui nous assure à la fois le transport de produits finis et leur stockage dans les conditions adéquates. Les autres s'occupe uniquement du transport de Fruital jusqu'aux différents entrepôts.

9) **Selon vous quels sont les critères de choix de vos prestataires logistiques ?**

On choisit les prestataires expérimentés, qui sont en bonne santé financière et qui répondent à nos besoins en matière de disponibilité et d'adaptabilité des camions utilisés.

10) **Généralement privilégiez-vous des contrats à long, moyen ou court terme avec les prestataires logistiques ?et pourquoi?**

Je dirai à moyen terme pour garder l'autorité et ne pas tomber dans la dépendance à long terme.

11) **Comment trouvez-vous la qualité de prestation de vos prestataires logistique ?**

Je dirai plus que moyenne c.-à-d. bonne d'autant qu'on n'a pas fixés les clauses.

12) **Qu'attendez-vous de vos prestataires ?**

Avoir plus de professionnalisme et garantir la qualité de la prestation. Avoir des moyens plus propres et plus pratiques. Et aussi de s'aligner à la réglementation de l'entreprise et respect des consignes de sécurité et de l'environnement.

13) **Quelles sont les obstacles que vous rencontrez avec vos prestataires logistiques ?**

Changement permanant de chauffeurs ce qui nous met dans une situation d'instabilité face a certaines chauffeur peu expérimentés. Dans la haute saison on se trouve parfois sans emballage à cause du retard dans le retour des emballages et le non respect des consignes internes a Fruital.

14) **Selon vous quelles sont les principaux chalenges liés à l'externalisation de la fonction de transport ?**

Au premier lieu, notre principal défi c'est d'assurer la disponibilité de nos produits sur tout le territoire national. En deuxième lieu, arriver à négocier des bons contrats avec une meilleure tarification c.-à-d. réduire le cout de la prestation.et aussi tenir le planning initial de la distribution. Avoir ton propre transport c'est pénible et très difficile de gérer la flotte (la pièce, les pannes).mais oui avoir ton transport propre pour l'approvisionnement en matière première.

15) **Quelles sont vos perspectives pour l'avenir concernant la stratégie d'externalisation du transport de vos produits finis ?**

La stratégie de la production de l'entreprise impose d'ici 2017 a externaliser à 100% l'activité de transport, pour atteindre les objectifs spécifiques.

Entretien avec Mr YALA Mohamed, Chef de Département Logistique.

Date : 17.05.2015. **N° d'entretien :** 3

Heure : 13h46-15h13**.** **Lieux :** Direction SC**.**

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps. En quelques mots l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de master en sciences commerciales.

1) **Pouvez-vous nous présenter la direction supply chain ? quelle est sa mission ?**

Comme vous voyez il y a deux départements, celui de la planification juste en face et mon département de la logistique, sans oublier le département export en bas. Notre mission est d'atteindre nos objectifs.

2) **Concernant l'externalisation de la fonction de transport, quelle est votre stratégie ?**

Actuellement l'activité de transport est réalisée par les prestataires à un pourcentage de près de 75 voire 80% concernant l'indirecte. Avec une forme d'externalisation un peux spécifique à Fruital et sans transfert de ressources.

3) **Quelles sont, selon vous, les raisons de choix de l'externalisation logistique de la fonction de transport ?**

Tu sais les raisons d'externalisation sont nombreuses.au niveau opérationnel ; la capacité (humains et matériel) est insuffisante. Et au niveau stratégique l'entreprise Fruital met et concentre tous ses efforts sur la production qui constitue son poumon.

4) **Quels sont les objectifs de votre stratégie d'externalisation de la fonction de transport de vos produits finis ?**

Tout abord le but derrière cette stratégie d'externalisation est pour que Fruital se focalise sur la production. Ensuite l'objectif de Fruital c'est toujours la satisfaction de la clientèle et cela par la livraison in JAT, ce qui n'existé pas lorsque on livrait avec nous propre moyens (insuffisance, pannes…).

5) **Quels sont les risques de l'externalisation de la fonction de transport pour votre entreprise ?**

A mon avis les risques d'une telle opération est la dépendance vis-à-vis des prestataires ce qui est vraiment difficile d'arriver vue le statut de Coca-Cola.

6) **Selon vous, quelles sont les conditions de réussite d'un projet d'externalisation de la fonction de transport ?**

La réussite dépend de la gestion du projet d'externalisation (planification, suivi,…) et de la négociation des contrats après avoir bien choisir les meilleurs prestataires.

7) **Dans votre stratégie d'externalisation du transport est-il intéressant d'avoir un seul prestataire? et pourquoi ?**

Je pense qu'il vaut mieux avoir plus d'un prestataire tout simplement pour pouvoir répondre aux besoins interne et externe efficacement, et éviter la dépendance vis-à-vis du prestataire.

8) **Vos prestataires sont de quels types ?**

On fait recours à 7 prestataires, principalement à 4 prestataires. Sauf « Fleche Bleu » qui nous propose le transport et l'entreposage (au niveau de Tassala), le reste ils s'occupent que du transport.

9) **Selon vous quels sont les critères de choix de vos prestataires logistiques ?**

Comme j'ai té déjà dit, le choix du prestataire est primordial dans l'opération d'externalisation. Ce choix repose sur plusieurs critères : l'offre la plus importante et qui nous intéresse, l'expertise du prestataire, sa situation financière et sa taille aussi.

10) **Généralement privilégiez-vous des contrats à long, moyen ou court terme avec les prestataires logistiques ?et pourquoi?**

Lors de l'activité d'externalisation nous investissant un sommes très importante donc pour voir la rentabilité d'une telle activité nous devons partir a long terme que à moyen terme.

11) Comment trouvez-vous la qualité de prestation de vos prestataires logistique ?

Globalement on peu dire qu'elle est bonne, mais elle diffère d'un prestataire à un autre. Je peux pas te citer les noms, on à des prestataires qui sont a la hauteur mais on a aussi d'autres qui n'ont pas encore les moyens adéquats.

12) Qu'attendez-vous de vos prestataires ?

- Améliorer la qualité de la prestation (renouveler certains camions, et équiper les autres avec des remorques adéquates au transport de nos boisons).
- Professionnalisme.
- Respects des délais surtout ceux des retours des emballages, et des conditions internes.

13) Quelles sont les obstacles que vous rencontrez avec vos prestataires logistiques ?

- Non respect des délais.
- Manque de compétences de certains prestataires.

14) Selon vous quelles sont les principaux chalenges liés à l'externalisation de la fonction de transport ?

Nous on essaie de contrôler la qualité de la prestation en mettant de la pression sur les prestataires. Aussi atteindre les objectifs de ce projet représente un des principaux challenges. Enfin, arriver a minimisé le cout global de la prestation.

15) Quelles sont vos perspectives pour l'avenir concernant la stratégie d'externalisation du transport de vos produits finis

Je crois que Fruital se conduit directement vers une externalisation totale de l'activité du transport. Vue l'état de notre flotte.

Entretien avec Mr FERRAT Nassim, Analyse Supply Chain.

Date : 18.05.2015**.** **N° d'entretien :** 4

Heure : 14h02-15h19**.** **Lieux :** Département Transport.

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps. En quelques mots l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de master en sciences commerciales.

1) **Pouvez-vous nous présenter la direction supply chain ?quelle est sa mission ?**

A notre niveau ont s'occupent du transport indirect des produits et de la matière première.

2) **Concernant l'externalisation de la fonction de transport, quelle est votre stratégie ?**

Fruital externalise près de 70% de son transport à 7 particuliers qui s'occupent avec leurs propres moyens de la gestion de transport de produits finis de Fruital.

3) **Quelles sont, selon vous, les raisons de choix de l'externalisation logistique de la fonction de transport ?**

A mon avis le manque de moyens propres pour couvrir le territoire national et l'augmentation de la demande chaque année nous a conduit à sous traiter la distribution indirecte des boissons gazeuses et jus, comme sa on va produire plus.

4) **Quels sont les objectifs de votre stratégie d'externalisation de la fonction de transport de vos produits finis ?**

L'objectif est pouvoir répondre à la demande qui ne cesse pas d'augmenter on produisant les quantités demandées et assurer la disponibilité de nos produits chez les différents entrepôts qui alimentent les grossistes et les détaillants.

5) **Quels sont les risques de l'externalisation de la fonction de transport pour votre entreprise ?**

Parfois nos clients nous signalent un retard dans la livraison ou bien des dégradations de la marchandise. Moi je crois que le risque de se retrouver dans le cas de la dépendance est le plus menaçant pour notre entreprise. Dans ce cas tu te retrouves incapable de contrôler l'activité de transport.

6) **Selon vous, quelles sont les conditions de réussite d'un projet d'externalisation de la fonction de transport ?**

Pour réussir l'externalisation, on doit d'abord bien préparer son projet, en suite on doit choisir les particuliers les plus offrant a moindre couts. Mais s'avas dépendre aussi du prestataire de son respect des délais de son engagement et de ses camions si ils sont des maraichers. Enfin, je pense que le secret de la réussite est dans le suivi et le contrôle du transport offert.

7) **Dans votre stratégie d'externalisation du transport est-il intéressant d'avoir un seul prestataire? et pourquoi ?**

Oui, il est intéressant d'avoir un prestataire professionnel expérimenté et d'une très grande taille pour faciliter le travail, mais vu notre taux de rotation qui dépasse les 3500 voir 4500 rotations par mois, je ne crois pas qu'il existe en Algérie un prestataire qui peut répondre à nos besoins.

8) **Vos prestataires sont de quels types ?**

Les prestataires nos garantissent seulement le transport, bien sur avec leurs propres moyens, a part « flèche bleu » qui possède un entrepôt a Tassala ou elle stock nous produits.

9) **Selon vous quels sont les critères de choix de vos prestataires logistiques ?**

On fait recours à des prestataires possédant des moyens logistiques en rapport avec l'activité de notre entreprise à savoir des camions maraichers par exemple. La sélection de ces prestataires dépend aussi du prix et de son degré de professionnalisme.

10) **Généralement privilégiez-vous des contrats à long, moyen ou court terme avec les prestataires logistiques ?et pourquoi?**

Fruital accord aux prestataires des contrats qui ne dépassent pas les 5 ans, pour craintes de dépendance et de perdre le contrôle.

11) **Comment trouvez-vous la qualité de prestation de vos prestataires logistique ?**

Assez bonne, vue l'instabilité de la demande de nos clients.

12) **Qu'attendez-vous de vos prestataires ?**

- Améliorer leurs moyens par l'utilisation des moyens correspondants a notre activité.
- La disponibilité.
- Diminuer les tarifs des prestations.

13) **Quelles sont les obstacles que vous rencontrez avec vos prestataires logistiques ?**

Avec certains prestataires on souffre du retard dans la livraison et dans la transmission des documents, et parfois on a affaire à des chauffeurs nouveaux qui ne connaissent pas la procédure.

Des fois aussi certains responsables des prestataires s'absentent ce qui ne met dans des situations ou ont doit accomplir une partie de son travail.

14) **Selon vous quelles sont les principaux chalenges liés à l'externalisation de la fonction de transport ?**

Nos chalenges, pour le moment nous essayons de bien évaluer nos prestataires afin de Contrôler au maximum leurs prestation en exerçant aussi une pression sur eux, tout sa dans le but de livrer au bon moment pour bien satisfaire la clientèle. Et achever le planning de la distribution.

15) **Quelles sont vos perspectives pour l'avenir concernant la stratégie d'externalisation du transport de vos produits finis ?**

A mon avis l'entreprise Fruital va encore faire recours a d'autres prestataires a cause de l'augmentation des ventes chaque années, et de la saturation de certains prestataires (le particulier), d'ici 2018 elle va même se débarrasser de son transport.

Entretien avec Mr. DJELLALI Mohamed Chef de Services Transport.

Date : 19.05.2015. **N° d'entretien :** 5.

Heure : 9h38-10h54. **Lieux :** Département Transport.

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps. En quelques mots l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de master en sciences commerciales.

1) **Pouvez-vous nous présenter la direction supply chain ainsi que sa mission ?et ses projets ?**

Il existe dans notre direction 3 départements. Nous ont se charge de tous ce qu'est transport afin de répondre aux besoins internes et externes.

2) **Concernant l'externalisation de la fonction de transport, quelle est votre stratégie ?**

En ce moment on ait un degré d'externalisation presque totale c.-à-d. plus de 80% de l'activité du transport des boissons coca cola est réalisé par les prestataires qui sont à un nombre de 7, mais opérationnellement ils sont quatre (moins avril)

3) **Quelles sont, selon vous, les raisons de choix de l'externalisation logistique de la fonction de transport ?**

Automatiquement pour aider le transport interne qu'il est insuffisant, de fait de l'augmentation permanente des ventes. Mais beaucoup plus pour répondre a la demande (qualité et quantité).

4) **Quels sont les objectifs de votre stratégie d'externalisation de la fonction de transport de vos produits finis ?**

Le but de ce recours est d'arriver à livrer à juste à temps pour assurer la disponibilité de nos produits a travers tout le territoire nationale. D'un autre coté se débarrasser du la gestion de la flotte avec tous ses problèmes de pannes et de pièces permet à l'entreprise de produire les quantités demandées en qualité voulue

5) **Quels sont les risques de l'externalisation de la fonction de transport pour votre entreprise ?**

Vu que on est une grande multinationale et on a plusieurs prestataires de services, je crois que le risque est très faible.il peut apparaitre par l'augmentation des couts de la prestation.

6) **Selon vous, quelles sont les conditions de réussite d'un projet d'externalisation de la fonction de transport ?**

Faire recours à des prestataires professionnels qui sont vraiment du métier et minimiser au maximum les couts de la prestation par le bon choix du prestataire.

7) **Dans votre stratégie d'externalisation du transport est-il intéressant d'avoir un seul prestataire ? Et pourquoi ?**

Il clair que avoir un seul prestataire est très mauvais pour l'entreprise, car elle se retrouvera dans des situations critiques surtout si ce prestataire manque d'expertise et de professionnalisme, telle que, la non disponibilité, la saturation des moyens du prestataire pour raisons de pannes des camions ou de manque de chauffeur. Au final c'est l'entreprise qui va dépendre de ces dysfonctionnements du prestataire. Donc il est indispensable de faire recours a plusieurs prestataires comme le fait Fruital.

8) **Vos prestataires sont de quels types ?**

Nous prestataires se chargent du transport avec leurs propres chauffeurs et camions aussi

9) **Selon vous quels sont les critères de choix de vos prestataires logistiques ?**

Moi je crois que le prestataire doit :

- Avoir de l'expérience.
- Avoir la flotte nécessaire et adéquate.
- Proposer un bon prix par rapport à ses concurrents.

10) **Généralement privilégiez-vous des contrats à long, moyen ou court terme avec les prestataires logistiques ?et pourquoi?**

A moyen terme c.-à-d.3 à 5ans, renouvelable pour simple raison dépendance.

11) Comment trouvez-vous la qualité de prestation de vos prestataires logistique ?

Moyenne pour certains et bonne pour d'autres comme « Flèche Bleu ». Mais l'avantage c'est que chacun des prestataires a un responsable présent tous les jours ici pour gérer l'ensemble de ses chauffeurs. Donc nous ont aura affaire que à ces responsables.

12) Qu'attendez-vous de vos prestataires ?

Bien achever leur travail avec le respect des délais de livraison et de retours de l'emballage. Le plus important aussi c'est la disponibilité des leurs camions pour transporter les quotas vers les différentes willayas et le renouvellement tous les camions qui sont en mauvaise état..

13) Quelles sont les obstacles que vous rencontrez avec vos prestataires logistiques ?

Bon, ont ait sauvent confrontait au problème de non respect des délais et surtout lors du retour des emballages. Sans oublier le renouvellement des chauffeurs et le mauvais état de certains camions.

14) Selon vous quelles sont les principaux chalenges liés à l'externalisation de la fonction de transport ?

- Tenir le programme de distribution de tous nos produits, qui se change d'une minute à une autre a cause des commandes qui se fassent directement avec le service commerciale par téléphone.
- Contrôler la prestation offerte par les prestataires.

15) Quelles sont vos perspectives pour l'avenir concernant la stratégie d'externalisation du transport de vos produits finis ?

Vu l'état et le nombre de nos camions qui sont en dégradation continue, forcement Fruital d'ici 2017 va perdre son transport propre.

Entretien avec Mr BOUCEFFA Khaled, Chef de Département Achat.

Date : 20.05.2015. **N° d'entretien :** 6

Heure : 13h24-14h29. **Lieux :** Direction Achats

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps. En quelques mots l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de master en sciences commerciales.

1) **Pouvez-vous nous présenter la direction supply chain ? quelle est sa mission ?**

Je crois que l'organigramme de la Direction Supply Chain est changé. Au tant que ex Chef de Département gestion des stocks Sa mission en général, c'est la gestion des flux et l'approvisionnement de la Direction Industrielle de la matière première de façon à satisfaire le marché national et international.

2) **Concernant l'externalisation de la fonction de transport, quelle est votre stratégie ?**

Ont à adopte une stratégie d'externalisation qui touche actuellement plus de 80% de l'activité de transport.

3) **Quelles sont, selon vous, les raisons de choix de l'externalisation logistique de la fonction de transport ?**

Les causes de recours à l'externalisation pour moi sont :

- Dans le but de bien se concentrer sur la production de boissons.
- Répondre efficacement aux besoins des clients avec une distribution au moment convenue.

4) **Quels sont les objectifs de votre stratégie d'externalisation de la fonction de transport de vos produits finis ?**

Minimiser le cout de l'activité de transport est l'objectif de toute entreprise a travers une opération d'externalisation, l'externalisation nos permet de se focaliser sur les activités stratégiques qui constituent la source principale de nos revenus.

5) **Quels sont les risques de l'externalisation de la fonction de transport pour votre entreprise ?**

Toujours derrière toute démarche se cache plusieurs risques, pour l'externalisation de transport les risques sont :

- Le non-respect des clauses des contrats et des consignes de sécurité par les prestataires cause parfois des dégradations dans la qualité de nos produits.
- L'impact négatif que peut causer cette dégradation de la prestation sur l'image de Fruital Coca-Cola leader sur le marché des boissons.
- Le non-respect des délais par les prestataires.
- Augmentation des couts de la prestation.

6) **Selon vous, quelles sont les conditions de réussite d'un projet d'externalisation de la fonction de transport ?**

Le secret de la réussite de la démarche est d'abord, la meilleure sélection des prestataires par un bon établissement du short liste, ensuite réaliser une bonne négociation des contrats, aussi parallèlement lors de la réalisation du projet coordonner en interne et en externe autrement dit avec le prestataire. Enfin ça peut dépendre aussi avec la réactivité des différents prestataires.

7) **Dans votre stratégie d'externalisation du transport est-il intéressant d'avoir un seul prestataire? et pourquoi ?**

Non je suis pour, pour la simple raison de perte de contrôle se qui nous mettra dans une situation de dépendance. Nous externalise l'activité du transport à plusieurs prestataires qui sont en nombre de sept. Ce qui nous donne un sort d'avantage en exerçant une pression sur eux afin de créer un concurrence entre eux ce qui nous sera très bénéfique.

8) **Vos prestataires sont de quels types ?**

En majorité les prestataires nous offrent le transport, cependant le prestataire « Flèche Bleu » nous offrent la prestation d'entreposage en plus a celle du transport.

9) **Selon vous quels sont les critères de choix de vos prestataires logistiques ?**

On essai de choisir des prestataires connus sur le marché et des leaders.la sélection ce fait suivant le cahier des charges et l'offre proposée en terme de prix et de qualité de service. Cette sélection comprend une étude technico-commerciale a travers laquelle le prix et la qualité et les moyens de chacun des prestataires sont étudier. On s'assure aussi que le prestataire est en bonne santé financière. Concernant nos prestataires en prend compte de l'évaluation semestrielle qui détermine les prestataires les plus efficaces.

10) **Généralement privilégiez-vous des contrats à long, moyen ou court terme avec les prestataires logistiques ?et pourquoi?**

On a envisagé d'externaliser à moyen terme, pour vérifier si l'externalisation est bénéfique et pour pouvoir évaluer les prestataires, après on peut envisager d'externaliser à long terme pour assurer une certaine stabilité de l'activité de transport et de mettre l'axons sur les activités plus stratégiques.

11) **Comment trouvez-vous la qualité de prestation de vos prestataires logistique ?**

Globalement la prestation est moyenne, vu que son prix reste assez important.

12) **Qu'attendez-vous de vos prestataires ?**

En générale, nous attendant de nos prestataires de nous garantir un prestation de qualité avec une baisse des prix des prestations, de mettre nos produits a la disposition des clients et de bien respecter les contrats.

13) **Quelles sont les obstacles que vous rencontrez avec vos prestataires logistiques ?**

Parfois ont trouve des difficultés concernant le non-respect des clauses du contrat, le non respect des délais, l'indisponibilité et l'utilisation de camions amortis et l'inadéquation.

14) **Selon vous quelles sont les principaux chalenges liés à l'externalisation de la fonction de transport ?**

Nos défis sont principalement :

- Désigner les meilleurs prestataires.
- Négocier des bons contrats.
- Minimiser au maximum le prix.

- Suivre et contrôler les prestataires.

15) **Quelles sont vos perspectives pour l’avenir concernant la stratégie d’externalisation du transport de vos produits finis**

Pour l’avenir Fruital compte toujours rester leader sur le marché des boissons en produisant et commercialisant tout ses produit, donc je pense qu’elle va se concentrée sur ça et automatiquement l’activité du transport sera externalisée complètement.

Table des Matières

La table des matières

Remercîments

Dédicaces

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale……..... **1**

Partie théorique…….. **5**

Chapitre 1 : concepts théoriques sur la logistique……. **6**

Introduction……. 7

Section1 : La logistique……... 7

1. Définition et évolution de la logistique……... 7
   1.1 Définition de la logistique……. 7
   1.2 Evolution de la logistique……. 8
2. Objectifs et types de la logistique……..….. 10
   2.1. Objectifs de la logistique…… 10
   2.2. Les différentes logistiques…….. 11

Section 2 : La supply chain management…….. 12

1. Le contexte général de la supply chain management……. 12
   1.1.Le concept de la supply chain…… 12
   1.2. Définition de la supply chain management…… 12
   1.3. Les objectifs du supply chain management…… 14
   1.4. Conception et enjeux de la supply chain..... 14
   1.5.Types de flux de la supply chain management……. 17
2. La supply chain management, enjeu stratégique…… 17
   2.1 La supply chain management atout stratégique…… 18
   2.2. L'impact stratégique de la supply chain management……. 18

Section 3 : La logistique de distribution……. 19

1. La logistique de distribution…… 19
   1.1.Définition de la logistique de distribution…….. 19
   1.2.Les objectifs de la logistique de distribution…….. 19
   1.3.Le processus de la logistique de distribution…….. 20

1.4.Les activités de la logistique de distribution……..… 20
1.4.1. La détermination des réseaux de distribution……. 21
1.4.2. Réseaux de distribution……. 21
1.4.3. La stratégie de distribution…… 21
2. Le transport de marchandises…….. 22
2.1.Définition de la fonction transport de marchandises…….. 22
2.2.La finalité du transport de marchandises…… 23
2.3.Les types de transport routier de marchandises…….. 23
2.4.Les critères de sélection des transporteurs……. 23
2.5.Les catégories de transport routier de marchandises…….. 24
2.6.Les quatre niveaux de problématique relatives aux transports…… 25

Conclusion…….. 26

Chapitre 2 : aspects théoriques sur l'externalisation……. 27

Introduction…… 28

Section 1 : Le phénomène d'externalisation…… 29

1. L'externalisation…….. 29
1.1.Définition…….. 29
1.2.L'externalisation et les phénomènes connexes……. 29
1.3.Les activités concernées par l'externalisation et son évolution…….31
1.4.Les différents types d'externalisation……. 32
1.5.La méthodologie d'une opération d'externalisation……. 33
2. L'externalisation logistique…….. 35
2.1.Définition…….. 36
2.2.Les objectifs de l'externalisation : pourquoi externalise……... 36
2.3.Les formes d'externalisation……. 38
2.4.Les fonctions logistiques concernées par l'externalisation……38

Section 2 : Apports théoriques aux déterminants de la stratégie d'externalisation logistique 38

1. L'apport de la théorie des couts de transaction…….. 39
1.1. Aperçu sur la nature de la firme selon la Théorie des Couts de transaction……..... 39
1.2.Les fondements théoriques de la théorie des couts de transaction……39
1.2.1. Les couts de transaction……... 40
1.2.2. Les attributs des couts de transaction…… 41
2. L'apport de la théorie des ressources et compétences…… 43
2.1.Définition…… 43

2.2.Le principe de la théorie……. 44
3. Éléments conclusifs…… 46

Section 3 : L'enjeu de l'externalisation logistique face au positionnement stratégique des prestataires logistiques…… 46

1. Les prestataires de services logistiques……. 46
1.1.L'irrésistible montée en puissance des prestataires de services logistiques……..46
1.2.Définition des prestataires de services logistiques…….. 47
1.3.Typologie des prestataires de services logistiques……. 47
1.4.Les prestataires de services logistiques assembleur de compétences….. 49
1.5.La relation entre industriel et prestataires de services logistiques…….. 50
2. Enjeux d'externalisation logistique……. 50
2.1.Les conditions de réussite d'un projet d'externalisation……. 50
2.2.La gestion de la relation avec le prestataire……. 52
2.3.Les avantages de l'externalisation…….. 53
2.4.Les inconvénients de l'externalisation……. 54

Conclusion…….. 55

Partie Pratique : l'externalisation logistique au sein de Coca-Cola Fruital…… 56

Chapitre 1 : le contexte général de l'entreprise Coca-Cola Fruital……. 57

Introduction.....…... 58

Section 1 : présentation générale de Coca-Cola Fruital……. 58

1. La présentation de l'organisme d'accueil…… 58
1.1.Historique…….. 58
1.2.La création de Coca-Cola Fruital……. 60
2. La présentation de Fruital Coca-Cola…….. 61
2.1.La fiche signalétique de Fruital coca-cola……. 61
2.2.Les missions et objectifs de Fruital coca-cola…… 62
2.3.Les Vision et ambitions de Fruital Coca-Cola…….. 63

2.4.La direction Supply Chain Fruital et les fonctions de distribution…….63

Section 2 : l'activité transport au sein de Fruital Coca-Cola…… 67

1. L'état du transport propre de coca-cola Fruital et les ses circuits De distributions…… 67

1.1. L'état du transport propre de coca-cola Fruital……. 67

1.2. Les circuits de distribution de Fruital…….. 68

2. L'externalisation de la fonction de transport de marchandises au sein de l'entreprise Coca-Cola Fruital…… 68

2.1. Les prestataires de transport de t'entreprise Fruital……..... 69

2.1.1. La nature des prestataires……. 69

2.1.2. La taille des prestataires……. 69

2.2. Le taux de rotations des camions au sein de Fruital Coca-Cola……..... 71

2.2.1. Le pourcentage d'externalisation de Fruital Coca-Cola et le Degré de participation de chaque prestataires……. 71

Section 3 : l'environnement interne et externe de Fruital Coca-Cola…… 74

1. L'environnement interne …… 74

1.1.Les forces……. 74

1.2.Les faiblesses de Fruital Coca-Cola…… 74

2. L'environnement externe……. 75

2.1.Les opportunités ……. 75

2.2.Les menaces……. 75

Conclusion…… 76

Chapitre 4 : Les déterminants du choix d'externalisation de la fonction de transport Au sein de Coca-Cola Fruital…… 77

Introduction…….. 77

Section1 : La démarche méthodologique de l'enquête…… 77

1. La méthode d'interview…….. 77

1.1. La principe de la méthode d'interview…….. 77

1.2. La formulation des questions……. 79

2. L’outil d’analyse des données qualitatives…… 81

Section 2 : l’analyse et l’interprétation des données des entretiens……. 81

Section 3 : Les recommandations et les suggestions…… 105

Conclusion…… 107

Conclusion générale…… 108

Bibliographie

Annexes