

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**MEMOIRE DE FIN DE CYCLE EN VUE DE L'OBTENTION
DU DIPLOME DE MASTER EN SCIENCES COMMERCIALES**

Option : Supply chain management et distribution

Thème :

**La contribution de l'externalisation logistique sur le
triptyque coût-qualité-délai**

Etude de cas : Fruitil Coca-Cola

Elaboré par :

M. Tayeb REZKI

Encadré par :

M. Faouzi GHIDOUCHE

Maître de conférences « A » à HEC Alger

4^{ème} promotion

Juin 2017

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**MEMOIRE DE FIN DE CYCLE EN VUE DE L'OBTENTION
DU DIPLOME DE MASTER EN SCIENCES COMMERCIALES**

Option : Supply chain management et distribution

Thème :

**La contribution de l'externalisation logistique sur le
trioptique coût-qualité-délai**

Etude de cas : Fruitil Coca-Cola

Elaboré par :

M. Tayeb REZKI

Encadré par :

M. Faouzi GHIDOUCHE

Maître de conférences « A » à HEC Alger

4^{ème} promotion

Juin 2017

Résumé

De nos jours, l'externalisation logistique est un procédé auquel les entreprises ont de plus en plus souvent recours. Il s'agit pour une entreprise industrielle ou commerciale de «confier tout ou partie d'une chaîne logistique, assurée préalablement à l'interne, à un prestataire extérieur»,

Fruital Coca-Cola externalise une partie de sa logistique en aval pour la distribution de ses boissons gazeuses, afin de se concentrer sur le cœur du métier et de satisfaire la demande.

Notre étude vise à analyser le fonctionnement de l'externalisation logistique au sein de Fruital, nous chercherons à étudier aussi l'impact de la mise en place de ce projet sur le triptyque coût, qualité, délai, et d'apporter des solutions permettant d'améliorer sa gestion.

Mots clés :

Logistique, prestation logistique, externalisation, transport, party logistics, coûts logistiques, qualité, délais.

Abstract

Nowadays, outsourcing logistics is a process that companies increasingly use. It is for an industrial or commercial company to "entrust all or part of a chain of logistics, previously provided internally, to an external service provider"

Fruital Coca-Cola is outsourcing some of its downstream logistics for the distribution of its soft drinks, in order to focus on the heart of the business and satisfy demand.

Our study aims to analyze the operation of logistics outsourcing to its own Fruital, we will also investigate the impact of the implementation of this project on the triptych cost, quality, delay, and to bring solutions To improve its management.

Keywords: Logistics, logistics services, outsourcing, transport, party logistics, logistics costs, quality, deadlines.

ملخص

في الوقت الحاضر، الاستعانة بمصادر خارجية الخدمات اللوجستية هي عملية الشركات التي كثيرا ما تستخدم على نحو متزايد. وهذا يعني ان لشركة تجارية أو صناعية تكليف تسيير كل أو جزء من سلسلة التوريد، إلى مزود خارجي

فرويتال كوكاكولا تعتمد الخدمات الخارجية في جزء من الخدمات اللوجستية لتوزيع المشروبات الغازية لها من أجل التركيز على قلب العمل وتلبية الطلب.

بالتالي تهدف دراستنا لتحليل عملية الاستعانة بمصادر خارجية الخدمات اللوجستية من راتبها سنسعى لدراسة أيضا تأثير تنفيذ المشروع على الثلاثي: التكلفة، الجودة، والوقت، وتقديم الحلول لتحسين إدارتها

الكلمات المفتاحية :

الإمداد، الخدمات اللوجستية ، الاستعانة بمصادر خارجية ،نقل، أعمال التوزيع، حزب الخدمات اللوجستية ، الثلاثي: التكلفة، الجودة، والوقت.

Dédicaces

A la mémoire de mon très chère ami et frère Sedik. Que ton âme repose en paix ;

A ma mère adorable, celle qui à toujours cru en moi ;

A mon formidable père qui m'a soutenu durant toutes les étapes de ma vie ;

A mon frère et mes deux sœurs, pour leur amour, compréhension, patience ;

A tous mes amis (es) qui m'ont aidé, encouragé et fait rire depuis mon enfance.

Je dédie le fruit de ce travail

Remerciements

Mes vifs remerciements vont à Monsieur/Madame qui m'a fait l'honneur de présider notre jury.

Je remercie également Monsieur et Madame, membres du Jury, qui m'ont honorée en accordant du temps et de l'énergie à la lecture du document.

Mes sincères remerciements vont à mon encadrant, Monsieur Faouzi GHIDOUCHE, maître de conférence, pour son soutien, sa confiance et ces conseils tout au long de l'élaboration de ce travail.

Je tiens à remercier, mon encadrant au niveau de l'entreprise, Monsieur youssouf SNOUSSI pour son aide et son implication à ce travail.

Je présente toute ma gratitude à l'ensemble de l'équipe Fruitall Coca-Cola, particulièrement ceux du département logistique, pour leur accueil, leurs conseils, et tout le temps qu'ils m'ont accordé.

Mes plus grands remerciements, vont à mes parents, ma famille, mes amis et tout mon entourage pour leurs encouragements continus.

Un grand merci à toutes les associations dont j'ai fait partie, plus précisément Soleil HEC et Club des distributeurs, pour toutes ces expériences partagées.

Je remercie aussi deux personnes très importantes, très chères au sien de cette école Nassima et Baya.

Je remercie le parrain, le grand, le meilleur monsieur RAHMANI, monsieur Ait medjber ainsi que tout les professeurs qui m'ont marqué.

Je tiens également à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Tayeb REZKI

Listes tableaux :

Désignation	pages
Tableau N°1: les différents délais logistiques.	36
Tableau N2° : Revue sélective des références sur l'impact de L'externalisation sur le triptyque « coût-qualité-délai »	37
Tableau N°3: les construits du modèle de recherche.	38
Tableau N°4:les évolutions historiques de Coca-Cola.	43
Tableau N°5:les prestations de base de la fonction stockage.	60
Tableau N°6: les moyens à mettre en œuvre par les prestataires de Coca-Cola.	61
Tableau N°7: les avantages et les inconvénients d'une externalisation.	62
Tableau N° 8:le nombre et la taille de chaque prestataire de l'entreprise Fruital Coca-Cola Pour le mois de janvier et février 2017.	65
Tableau N°9 : le taux de rotation des camions au sein de Fruital Coca-Cola pendant les 2, Premier mois de l'année.	66
Tableau N°10:les tarifs de la prestation 3pl.	68
Tableau N°11 : l'environnement interne et externe de Fruital Coca-Cola.	69
Tableau N°12 : présentation des interviewés	78
Tableau N°13: Axe 1 : la stratégie d'externalisation logistique et les objectifs recherchés.	80
Tableau N°14: Axe 2 : niveau de la prestation logistique.	83
Tableau N°15: Axe 3 : impact de l'externalisation logistique sur les coûts logistique de l'entreprise.	84
Tableau N°16 : les coûts de la prestation logistique au sein de Fruital Coca-Cola pendant les 2 Derniers années (avant et après l'externalisation).	85
Tableau N°17 : Axe 4 : impact de l'externalisation sur la	86

qualité de service.	
Tableau N°18 : Axe 5: impact de l'externalisation sur les délais de livraison.	88
Tableau N°19 : Axe 6:les problèmes entravant la mise en place de l'externalisation logistique	89
Tableau N°20 : Axe 7:futurs projets en termes d'externalisation logistique de Fruitall Coca-Cola.	90

Listes des figures :

Désignation	Pages
Figure n° 1 : Les flux physiques, informationnels et financiers de la logistique.	7
Figure n°2 : Les composants du Supply Chain management.	9
Figure n°3 : Les dix composantes de la stratégie logistique.	14
Figure N°4 : les quatre grands types d'externalisation.	17
Figure N°5 : le triangle de la qualité totale logistique.	33
Figure N°6 : plan de traitement de la problématique.	39
Figure N°7 : l'organigramme de la direction Supply Chain.	52
Figure N°8 : l'organigramme du département logistique.	53
Figure N°9 : l'organigramme du service clients.	54
Figure N°10 : l'organigramme du centre de distribution KEK.	54
Figure N°11 : l'organigramme du centre de distribution Reghaia.	55
Figure N°12: la variation de la taille des camions 20 Tonnes chez prestataires de Fruitall.	65
Figure N°13: la variation de nombre de camions 10Tonnes chez les prestataires de Fruitall.	65
Figure N°14: le pourcentage d'externalisation de la fonction de transport (10Tonnes) des produits finis à Fruitall.	67

Figure N°15: le pourcentage d'externalisation de la fonction transport (20Tonnes) de produits finis de l'entreprise Fruitai Coca.	67
Figure N°16: les courbes de la variation des coûts de transport de Fruitai Coca-cola.	86

Liste des abréviations :

Abréviation	Définition du terme
SCM	Supply chain management
CSCMP	Council of supply chain management professionals
CQD	Coût-qualité-délai
LLP	Lead logistics providers
LLM	Lead logistics managers
KPI	key performance indicator
NDD	New distribution direct
ISO	International organization for standardization
HACCP	Hazard analysis critical control point

Sommaire :

	Pages
Introduction générale.....	1
Chapitre I : stratégie d'externalisation logistique.....	5
Section 1 : introduction à la logistique.....	5
Section 2 : le phénomène d'externalisation logistique.....	15
Section 3 : le triangle coût-qualité-délai.....	31
Chapitre II : présentation de l'entreprise et état des lieux.....	42
Section1 : présentation générale de Fruital Coca-Cola.....	42
Section 2 : l'externalisation logistique au sien de Fruital Coca-Cola.....	58
Section 3 : Analyse SWOT.....	69
Chapitre III : impact de l'externalisation logistique sur le triptyque CQD	
Section1 : présentation de la méthodologie de recherche.....	73
Section 2 :analyse et comparaison des résultats obtenues	80
Section 3 : bilan d'analyse et recommandations.....	92
Conclusion générale.....	96

1. contexte général :

La filière des boissons est parmi les plus dynamiques des filières de l'industrie agroalimentaire en Algérie. Selon la revue agrolinge, elle représente 14% de la production avec une croissance de 7% au cours des dernières années, L'importance économique qu'elle a prise, la croissance qu'elle connaît, les progrès qu'elle a enregistrés sur le plan de la diversification et la qualité des produits en font une filière à part. Elle se distingue aussi par la présence d'entreprises leader et par l'organisation de la profession.

Selon le symposium international sur la trans-logistique, le transit et l'entreposage des marchandises, cette industrie est contextualisée par une concurrence de plus en plus accrue la compétitivité qu'elle suscite, ont poussé plusieurs entreprises à considérer la logistique comme arme concurrentielle d'optimisation des coûts et d'amélioration de la qualité des services, les industriels et les distributeurs tendent à externaliser leurs activités logistiques dans le but d'élargir leurs marchés. Elles visent la baisse des coûts et à satisfaire la demande,

L'externalisation logistique est un procédé auquel les entreprises ont de plus en plus souvent recours, pour un meilleur pilotage de la performance de leur cœur de métier, préfèrent concentrer leurs ressources humaines à cet effet, pour objectif de mise à disposition au moindre coût d'une quantité de produits, à l'endroit et où la demande existe.

Cette nouvelle tendance est une stratégie qui s'inscrit au cœur du développement des entreprises modernes, elle permet à l'entreprise d'assurer la gestion d'une de ses activités par le baie d'une autre entreprise, cette stratégie est apparue depuis très longtemps et dès lors, elle n'a pas cessé d'évoluer pour acquérir finalement la forme d'une stratégie réglementée et codifiée. Le recours à l'externalisation est dû aux avantages qu'elle permet de réaliser, toutefois toute entreprise externalisatrice devrait être vigilante quant aux risques de cette opération.

Jusqu'alors le principal objectif de l'externalisation logistique était d'améliorer la compétitivité en minimisant les coûts, en assurant le niveau de qualité requis par les clients et réduire les délais de livraison en externalisant certaines activités logistiques, aujourd'hui, il est important pour nous d'étudier la stratégie d'externalisation logistique, les objectifs recherchés, aussi de s'interroger sur sa contribution sur le triptyque coût, qualité, délai,

Leader dans le marché algérien des boissons gazeuses, Fuital Coca-Cola fait partie des entreprises qui assurent la distribution des boissons. La gestion des opérations liées à l'acheminement de ces boissons est l'objectif principal de cette entreprise, et cela, pour assurer une vaste couverture territoriale et augmenter son taux de service auprès de ses clients. Pour ce faire, Fuital fait appel à des prestataires logistiques pour répondre à la demande, c'est pour ces raisons que nous avons choisi cette entreprise pour mener notre étude portée sur le thème suivant « la contribution de l'externalisation logistique sur le triptyque coût, qualité, délai ». Son importance et son originalité, sont les deux facteurs qui ont motivé notre choix.

2. Problématique de ce travail :

Notre travail de recherche vise à étudier la stratégie de l'externalisation logistique sa contribution sur le triptyque coût, qualité, délai, au sein de l'entreprise Fuital. Pour se faire, nous allons essayer de répondre à la problématique suivante :

« Comment l'externalisation logistique impacte-t-elle le triptyque coût, qualité, délai. »

Nous pouvons dès lors extraire trois hypothèses qui vont conditionner ce travail :

- L'externalisation logistique permet à l'entreprise de maîtriser les coûts logistiques.
- L'externalisation logistique influence significativement la qualité de service de l'entreprise.
- L'externalisation logistique réduit les délais de livraison et permet à l'entreprise d'être plus réactive.

3. Méthodologie suivie :

Ce mémoire va se diviser en trois chapitres pour tenter de répondre à la problématique à l'aide des propositions de recherche établis,

le premier chapitre se constitue de cadre théorique, le but est d'y présenter des idées en lien avec le sujet qui sont aujourd'hui présentes dans des articles de recherche, d'ouvrages théoriques, de thèses, ou parfois des magazines économiques, nous présenterons ainsi dans un premier temps la stratégie d'externalisation logistique, sa démarche, les objectifs recherchés

les conditions de réussite de ce projet ainsi que ses enjeux, dans le deuxième chapitre, nous présenterons Coca-Cola et Fruitall d'une manière générale, puis nous arrêterons sur l'externalisation au sein de cette entreprise pour faire un état des lieux, diagnostiquer les activités liées à cette dernière et enfin, nous allons mener une approche qualitative, des entretiens semi-directifs avec les cadres managers concernés par ce projet ainsi que des données statistiques interne, pour la troisième partie qui va nous aider à infirmer ou bien confirmer nos hypothèses.

Chapitre 1 : la stratégie d'externalisation logistique

Introduction :

Dans un contexte de mondialisation et les exigences évolutives, les marchés sont aujourd'hui saturés et la concurrence est extrêmement rude, La compétitivité d'une entreprise passe donc plus que jamais par sa capacité à développer des stratégies lui permettant de faire face à cette concurrence.

La logistique est un véritable outil de compétitivité qui a pour but d'améliorer la coordination des services de l'entreprise et de les mobiliser pour poursuivre un objectif commun : la satisfaction des clients. Dans certains secteurs d'activité, la logistique peut constituer un avantage concurrentiel, et pour cela certaines entreprises préfèrent se libérer de cette contrainte et cela en externalisant les activités périphériques de la logistique pour gagner en flexibilité et se concentrer sur leur cœur de métier.

A cet égard, nous avons consacré tout le premier chapitre sera à l'univers conceptuel et théorique de la logistique, ainsi qu'à l'externalisation logistique dans une l'entreprise.

Nous avons scindé ce premier chapitre en trois sections. Dans une première section, nous introduirons le concept de logistique: Elle fera objet de quelques définitions de la logistique et du SCM, la stratégie logistique ainsi que les principales fonctions de cette dernière.

Notre deuxième Section sera consacrée au phénomène d'externalisation logistique : Nous introduirons cette section aussi par quelques définitions de l'externalisation et l'externalisation logistique. Puis, nous aborderons les démarches de l'externalisation logistique ainsi que les enjeux qui se manifestent face au positionnement stratégique des prestataires de services logistiques.

Et enfin la troisième section portera sur : le triangle coût, qualité, délai : nous avons divisé cette section en deux sous sections, la première sera consacrer au triangle QCD, et la deuxième nous allons essayer de créer un modèle de recherche entre l'externalisation logistique et le triptyque.

Section 1 : introduction à la logistique :

Dans cette section, nous allons voir les différentes définitions qui ont été données à la logistique,

1. Définitions de la logistique et du Supply Chain Mangement (SCM) :

Pour mieux comprendre la logistique, il est nécessaire de la définir, ainsi que le concept de Supply chain management,

1.1. la logistique :

Le mot logistique a vu sa définition évoluer, plusieurs auteurs et chercheurs ont une vision assez commune de cette dernière, pour cela, nous nous proposons de présenter les plus intéressantes d'entre elles :

Selon le Moine la logistique est : *«Le processus de planification, d'exécution et de contrôle des procédures de transport et de stockage des biens (et des services) efficace et efficient, et des informations associées, du point d'origine au point de consommation dans le but de répondre aux besoins du client».*¹

Pimor : *«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».*²

Heskett définit la logistique comme : *«l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que localisation des usines et entrepôts, approvisionnements, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transports et tournées de livraison».*³

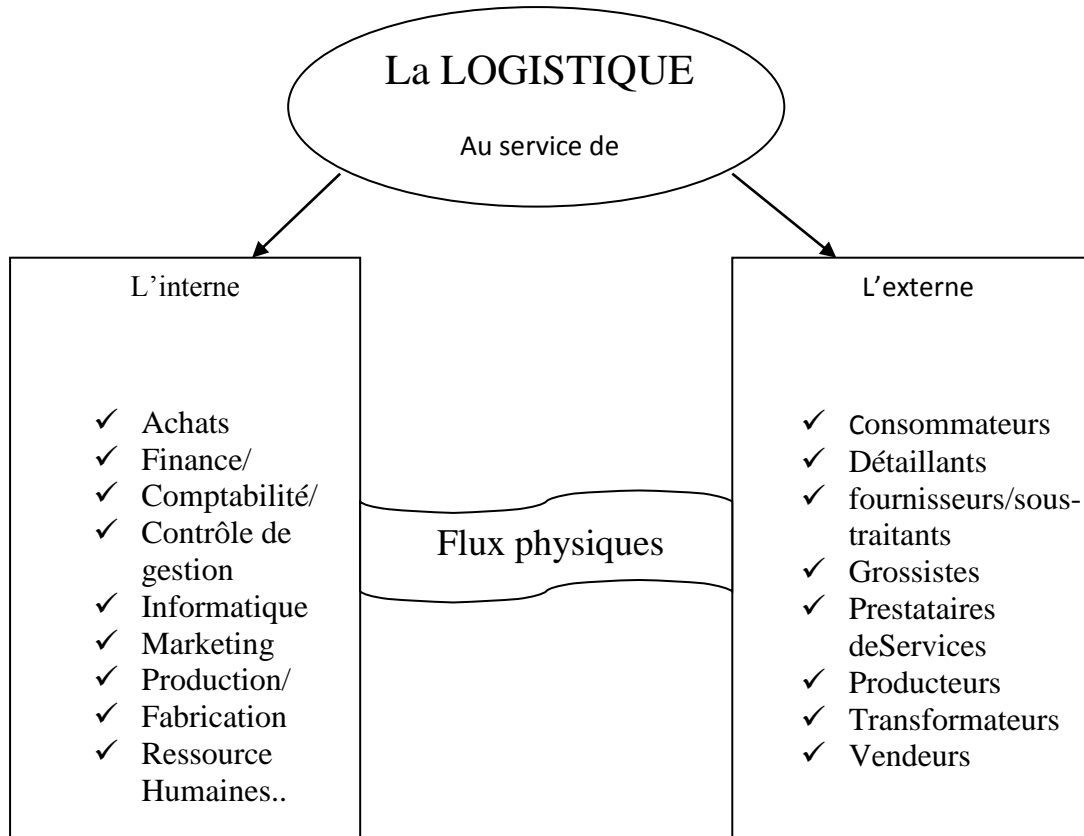
¹LE MOIGNE (R) : supply chain management : achat, production, logistique, transport et vente, édition Dunod, paris, 2013, p3.

² PIMOR (Y), FENDER (M) : logistique : production, distribution, soutien, édition Dunod, paris, 2010, p4.

³ MEDAN (P), GRATACAP (A) : Logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale, édition Dunod, paris, 2008, p.12.

D'après les définitions citées, nous pouvons en déduire que la logistique est une fonction de soutien décisive, très importante au sein de toutes les organisations qui a pour objet la maîtrise des différents flux (physique, d'informations et financiers), pour atteindre la performance.¹

Figure n° 1 : Les flux physiques, informationnels et financiers de la logistique



Source : MORANA (J) : *De la logistique au supplychain management (SCM) : vers une intégration des processus*, édition e-thèque, paris, 2003, p.17.

La Figure n°1, nous montre le rôle de la logistique qui a pour but de mettre à disposition les ressources correspondant à des besoins déterminés, ainsi toutes les fonctions d'une organisation de l'amont vers l'aval, par la circulation et la gestion des flux physiques, financiers et d'informations.

²BENSABAA (F), LE GOFF (J) : *Mesurer la performance de la fonction logistique*, édition eyrolles, paris, 2009, p.49.

1.2. La Supply Chain management :

De nombreuses définitions du concept anglo-saxon supplychain, ont été proposées, littérature académique, très prolix, ne permet pas facilement d'en saisir le sens et le périmètre, cependant il est nécessaire de cité les plus importantes :

Selon la définition de Mentzer adoptée par le CSCMP : « *Le SCM englobe la planification et la gestion de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement et de la transformation, ainsi que toutes les activités logistiques. Cela inclut notamment une coordination et une collaboration entre les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de service et des clients. Fondamentalement, le SCM intègre donc la gestion de l'offre et la gestion de la demande dans l'entreprise et entre les entreprises.* »¹

La SCM se définit aussi comme : «*la gestion globale de la chaîne logistique allant du fournisseur du fournisseur au client du client. Gestion qui cherche donc à anticiper l'ensemble des flux physiques de l'entreprise en partant de la demande (élaboration de la meilleure prévision possible de ventes), en essayant d'envisager tout ce qui va se produire pour satisfaire cette demande.*»²

Ou encore : « *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.* »³

D'après les définitions précédentes, on peut cerner le concept du Supply Chain management : Ensemble des intervenants de la chaîne logistique, allant des producteurs de matières premières jusqu'au consommateur final, en passant par tous les intermédiaires éventuels (transformateurs, grossistes, transporteurs, distributeurs...).

La supply chain peut-être assimilée à un modèle séquentiel d'activités organisé autour d'un réseau d'entreprises dont le but est de mettre un produit ou un service à la disposition du client dans des conditions optimales en termes de quantité, de date, de lieu... Ce réseau

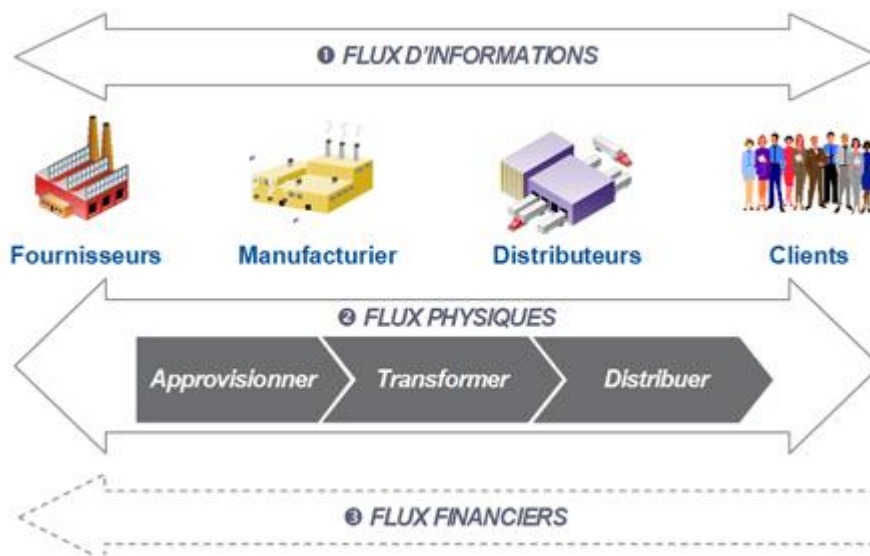
¹ MEDAN (P), GRATACAP (A): Op.cit, p31.

² VENTURELL (N), MIANI (P) : transport et logistique, édition le génie des glaciers, paris, 2011, p1.

³YIMIAO (W) : Etude d'un projet innovant au sein de la supplychain, le cas Schneider Electric, thèse de doctorat en science de gestion, l'université de Grenoble, Paris, 2012, p24.

regroupe des organisations se trouvant à l'amont et à l'aval du processus productif. Elles partagent un objectif commun, celui de s'engager dans un processus de création de valeur représenté par le produit ou le service livré au consommateur.¹

Figure n°2 : Les composants du Supply Chain management



Source : <https://pointdeuemarketing.files.wordpress.com/2007/10/schema-sc.jpg> (consulté le 07 février 2017, 17 :43).

La Figure n°2 permet de mettre en évidence les différents flux qui circulent entre les agents de la chaîne logistique, ainsi que le champ et les opérations d'actions du SCM sur lesquelles elle doit opérer pour atteindre l'optimum.

1.2.1. Conception du supply chain:

La conception du 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

¹<http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Supply-chain-238906.htm#hu85bsF7qY37Tuf2.97>

Management sont déclinés en différentes phases en fonction de leur horizon temporel. Ils peuvent être classés selon les niveaux de décision suivants :¹

- **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 SCM vise à la satisfaction du marché, sa maîtrise et son contrôle de 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.

- **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.

Il 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:

La coordination au niveau de l'interface client/fournisseur :

¹CARBONE, (V): « Le rôle des prestataires logistiques en Europe », Thèse de doctorat à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Paris, 2006, pp59.62.

Cette coordination touche 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.
- La définition des niveaux de stocks.

La coordination au niveau de l'interface production/distribution :

Cette 2^{ème} coordination 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 :

Et enfin cette troisième coordination concerne :

- 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 (niveau tactique) la supply chain vise la satisfaction du client. Un manque de coordination sera observé si un maillon de cette chaîne de valeur poursuit des objectifs divergents de ceux de l'ensemble de la chaîne 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 chaîne.

• **Décision au niveau opérationnel :**

Des décisions opérationnelles sont prises pour assurer le fonctionnement au quotidien De la chaîne, elles reflètent la gestion quotidienne ou à très court terme de l'activité, Parmi ces décisions, on trouve :

- la gestion des stocks, la gestion de la main d'œuvre,
- la gestion des équipements,
- La planification, l'ordonnancement et la production,
- Le partage, le contrôle et le monitoring de l'information,....ect

2. Stratégie logistique :

Pour mieux comprendre la stratégie logistique, nous allons tout d'abord définir la stratégie :

2.1. La stratégie :

De nombreuses définitions de la stratégie ont été proposées, pour mieux illustrer ce concept, nous allons introduire les plus intéressantes :

1^{er} définition : *«La stratégie peut se définir comme l'ensemble des choix et des décisions qui portent sur les objectifs de long terme, les modalités d'action et l'allocation de ressources et qui ont pour but d'assurer la performance et la pérennité de l'entreprise.»*¹

2^{ème} définition : *«Identifier les moyens dont dispose l'entreprise pour se positionner favorablement face à ses concurrents et définir les meilleures utilisations des ressources allouées à chaque activité.»*²

Ou encore : *«Pour une entreprise, la stratégie consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrents dans ces activités, dans le but de créer de la valeur pour ses actionnaires.»*³

D'après Ces 3 définitions on peut tirer l'essentiel :

- une stratégie désigne l'orientation de toutes les actions menées par une entreprise afin d'atteindre un objectif donné,
- il convient de différencier la stratégie d'une entreprise de sa politique (règles de conduites édictées afin de se conformer à une stratégie) et de son plan d'action (ensemble des actions mises en place),
- une stratégie permet d'acquérir un avantage concurrentiel sur un marché.

2.2. Définition de la stratégie logistique :

On trouve dans les ouvrages, différentes définitions de la stratégie :

¹BRULHAT (F), FAVOREU (C), GHERRA (S): stratégie, édition Dunod, paris, 2015, p2.

² GIBOIN (B) : la boîte à outils de la stratégie, édition Dunod, paris, 2015, p17.

³LEHMANN-ORTEGA (L), LEROY (F), GARETTE (B), DUSSAUGE (P), DURAND (R):Strategor toute la stratégie d'entreprise, 7^{ème} édition Dunod, paris, 2016, p7.

« un processus unifié, intégré et complet pour acquérir un avantage compétitif en créant de la valeur pour le client et augmenter le service clientèle ; ce processus se fixera un niveau de satisfaction à atteindre au profit de la clientèle en anticipant la demande future de services logistiques et en gérant les ressources de l'ensemble de la chaîne de valeur physique » et de la chaîne de valeur virtuelle. « Ce plan se construit dans le contexte des objectifs globaux et de la politique générale de l'entreprise. »¹

La stratégie dans le contexte de logistique et transport, *est principalement utile dans la prise de décisions. C'est une démarche de réflexion qui suit la formule : Si...Alors..., en quelque sorte, un jeu de scénarios. Ce qui suppose qu'il y a d'une part, un ensemble de conditions, de caractéristiques, qui lorsqu'elles correspondent à un des « scénarios connus », déclenche ou entraîne automatiquement une « série d'action » précédemment bien étudiées et définies comme les plus efficaces pour ledit scénario.²*

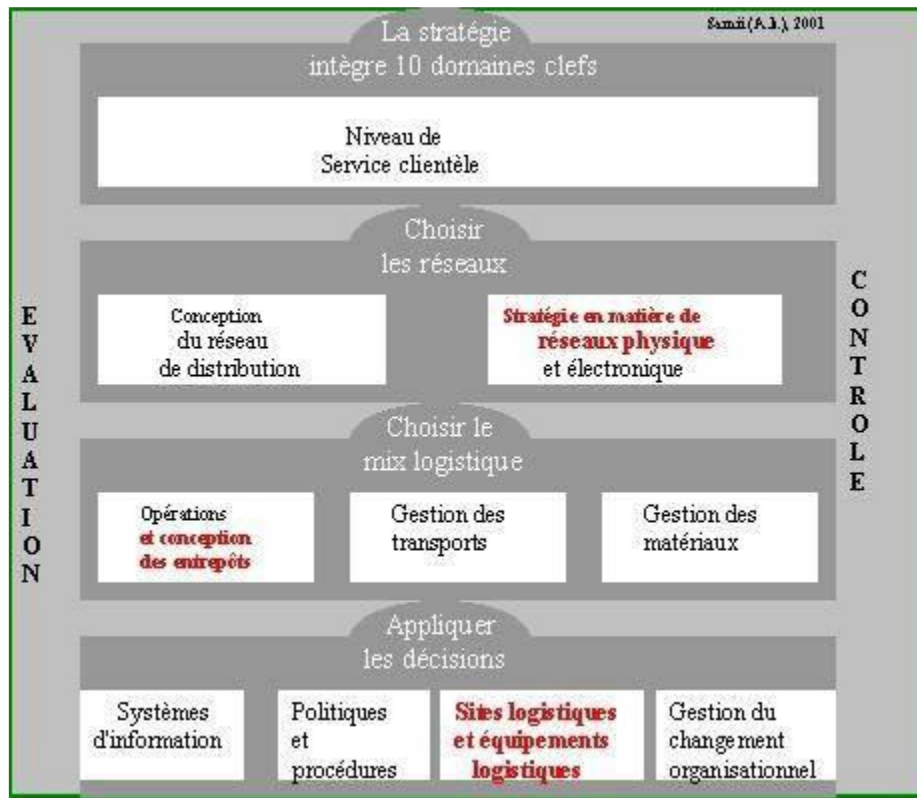
Ce plan est constitué de :

- la description générale de la stratégie logistique et de sa relation avec les autres fonctions ;
- une déclaration de mission et d'objectifs en termes de coût des produits et de niveau de service clientèle ;
- une description des décisions et des stratégies poursuivies pour les activités logistiques telles que par exemple : les stocks, les entreposages, les transports, la passation de commande, etc ;
- un résumé des programmes et des plans donnant suffisamment de détails pour comprendre son impact sur les coûts, les délais, les capacités, la fluidité des services, etc ;
- une prévision des besoins en main-d'œuvre et en investissements ;
- un état financier détaillant les coûts, besoins de fonds et flux financiers ;
- une description de l'impact de la stratégie logistique sur les résultats financiers, la mesure des performances et la maîtrise des flux dans la chaîne de valeur physique.

¹SAMII, ALEXENDE (K) : Stratégie logistique, édition Dunod, 3ème édition, paris, 2004, p39.

²<http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Strategies-logistiques.htm>

Figure n°3 : Les dix composantes de la stratégie logistique.



Source : SAMII, ALEXANDRE (K) : *Stratégie logistique*, édition Dunod, 3ème édition, paris, 2004, p40.

La Figure n°3 nous montre les dix domaines qui sont généralement impliqués dans la stratégie logistique, ils sont divisés en quatre étapes ; définir la stratégie, choisir le réseau, choisir le mix marketing, appliquer les décisions, et cela pour atteindre les objectifs fixé par l'entreprise, et créer un avantage compétitif.

Pour synthétiser, La logistique est une fonction stratégique qui a pour but de servir les objectifs de l'entreprise et de lui apporter les meilleurs récompensés en termes de qualité de service rendu au business et de coûts.

Section 2 : le phénomène d'externalisation logistique

L'externalisation des fonctions logistiques ne cesse de prendre de l'ampleur, c'est une nouvelle tendance du SCM, c'est pour cela que porte notre étude, et il est nécessaire de la définir et de connaître et de connaître les différentes typologies ainsi que les enjeux de cette dernière

1. Les concepts d'externalisation et d'externalisation logistique :

Pour mieux comprendre l'externalisation logistique, nous allons tout d'abord définir le concept d'externalisation, puis on passera à l'externalisation logistique.

1.1. L'externalisation :

Sur un plan théorique, le concept d'externalisation a fait l'objet de nombreux travaux de recherche et les définitions données sont nombreuses et variées,

L'AFNOR donne la définition suivante de l'externalisation :

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

L'externalisation est un service défini comme : *«le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou un prestataire extérieur plutôt que la réaliser en interne»²*

De façon encore plus marquée que pour la sous-traitance, la décision de s'inscrire dans un processus de décision doit se faire dans la durée, et ce pour deux raisons :

- La durée de la préparation et de la mise en œuvre, ainsi que l'engagement de ressources financières, techniques et humaine
- L'externalisation s'appuie sur une coopération contractualisée entre les deux parties.

¹FIMBEL (E), «Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation», Revue française de gestion, 2003, p28.

²BARTHELMEY, (J) : « stratégie d'externalisation », DUNOD 3^{ème} édition, Paris, 2007, p.11.

La mise en place d'une stratégie d'externalisation est donc très complexe et très consommatrice en matière de temps, d'argent et de perte ou d'acquisition de savoir faire. Avoir recours à l'externalisation c'est aussi faire confiance à une entreprise extérieure, avec tout ce que cela implique. Ce type de décision est donc le fruit d'une mûre réflexion ; d'autant plus pour les grands groupes, où la stratégie et la prise de décision sont beaucoup plus centralisées.

Certains secteurs de l'entreprise sont plus concernés que d'autres, pour diverses raisons. L'entreprise externalise ainsi très peu les fonctions ayant un attrait direct avec son cœur d'activité, avec son savoir faire. De façon générale, l'une des principales causes de recours à l'externalisation données par les entreprises est le recentrage sur le cœur d'activité. Il serait ainsi surprenant de voir l'entreprise externaliser les activités où elle peut exprimer son savoir faire, marquer une différenciation vis-à-vis de ses concurrents.

Ainsi, Ernst & Young¹ : ont classé les fonctions de l'entreprise en 7 catégories :

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

1.1.2. Les quatre grands types d'externalisation :

A partir de la définition que nous avons donnée, deux caractéristiques fondamentales permettent de distinguer les différents types d'externalisation:²

- 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..

¹FIMBEL (E), Revue française de gestion, op.cit, p30

² BARTHELMY, (J): op.cit, p.14.

Figure N°4 : les quatre grands types d'externalisation.

Proximité avec le « cœur de métier »	Forte	Externalisation stratégique avec transfert de ressources	Externalisation stratégique
	Faible	Externalisation traditionnelle avec transfert de ressources	Externalisation traditionnelle
		L'activité existe déjà au sein de la firme	L'activité est nouvelle
Externalisation de l'activité			

Source : MEDAN (P), GRATACAP (A) : *Logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale*, édition Dunod, Paris, 2008, p.12.

Nous distinguons 4 types d'externalisation qui sont :

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

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'elles réussissent, 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.

1.1.3. La méthodologie d'une opération d'externalisation :

La démarche méthodologique d'une opération d'externalisation est constituée de cinq phases suivantes:¹

¹TIFRANI, (S) : « Les déterminants du choix des stratégies d'externalisation dans les entreprises des services Publics 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.

Phase Une : l'élaboration d'un plan stratégique :

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. Il faut faire la distinction entre les fonctions stratégiques, celles qui ne le sont pas mais sont profitables, et enfin, celles secondaires ou à valeurs ajoutée négative, pour lesquelles une gestion extérieure peut être envisagée. Il est utile en suite de s'interroger sur les liens que telles ou telle fonction possède avec d'autres activités. Enfin vérifier la faisabilité dans les registres technique, opérationnel, fiscal et juridique de la décision d'externalisation. L'analyse stratégique doit par la suite porter sur l'évaluation de cette décision à base des critères suivants:¹

- La structure et le niveau des coûts de l'activité ou de 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 coûts mal ou non anticipés;
- La perte de contrôle opérationnel en particulier;
- La perte de compétence et de savoir faire;
- 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 une opération qui vise à faire un inventaire préalable de l'intégralité des moyens humains et technique et des infra structures nécessaires pour ladite opération. Cet inventaire préalable (ou état des lieux) porte sur les axes suivants : La dimension organisationnelle, la dimension fonctionnelle et la dimension humaine.

- **La dimension organisationnelle :**

¹BERTRAND (Q) : « L'externalisation de l'opérationnel au stratégique » revue Française de gestion N° 177, 2007, P177-119.

L'externalisation stratégique est une activité qui se traduit par l'intervention d'un tiers dans l'entreprise, d'où la nécessité de la part de l'entreprise cliente d'une réorganisation au préalable afin d'abriter la nouvelle structure du prestataire.

- **La dimension fonctionnelle :**

Cette dimension concerne tout ce qui se rapporte aux moyens techniques et matériels nécessaires pour cette opération, en l'occurrence les biens d'équipement, les locaux et matériel informatique, donc ces éléments doivent être déterminés au préalable.

- **La dimension humaine :**

Cette dimension concerne l'identification au préalable des salariés œuvrant dans la fonction qui sera externalisée et dont les contrats de travail pourront faire l'objet d'un transfert vers le prestataire, et cela afin de les prévenir au préalable et faire en sorte que l'externalisation n'altère pas négativement leur emploi.

Phase (04): la sélection du prestataire :

Le choix du prestataire est une étape très 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 du choix du prestataire diffèrent selon qu'il s'agit d'une Opération d'externalisation classique ou stratégique.¹

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 ou à un contractant déterminé sur simple consultation est donc possible. L'appel d'offre 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: stratégiques, techniques, géographiques, etc. L'appréciation des candidats portera sur la qualité de leur offre mais aussi sur leur capacité à anticiper les besoins de l'entreprise au-delà d'une offre standard. En effet, il ne s'agit pas de négocier une vente mais de bâtir un partenariat à long terme.

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

- La notoriété de prestataire;

¹BERTRAND, (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 requises 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, dès lors que ce choix est établi, 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 :

Après le choix du prestataire convenable, l'entreprise cliente entame la phase de contractualisation avec ce dernier où il est nécessaire d'établir un contrat renfermant toutes les clauses nécessaires et requises susceptibles d'encadrer le déroulement de l'opération d'externalisation et de contrecarrer tout éventuel conflits 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.¹

Dès lors que le contrat est conclu, l'opération entre dans sa phase opérationnelle et l'entreprise se voit dans l'obligation de mettre en place des organes dont le rôle est le contrôle de l'activité du prestataire.

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 en fin 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.

¹TIFRANI, (S):op.cit, p.25.

2. L'externalisation logistique :

2.1.Définition :

Plusieurs termes anglo-saxons synonymes sont utilisés pour désigner le concept : «outsourcing»,

IVANAJ définit l'externalisation logistique «*comme le fait de confier tout ou partie d'une chaîne logistique, assurée préalablement à l'interne, avec transfert éventuel de ressources, sur une durée de long terme, à un prestataire extérieur, dans un objectif de performance.*»¹

Selon B. QUELIN ; *L'externalisation est une manœuvre bien connue, surtout lorsqu'elle concerne des activités périphériques à l'activité principale de l'entreprise. En revanche, l'externalisation de fonctions stratégiques comme la logistique requiert, pour réussir, une réflexion approfondie en amont, une préparation rigoureuse et l'implication des dirigeants, en indiquant qu'elle nécessite la « sélection d'un partenaire privilégié capable d'en faire un réel vecteur de la stratégie de l'entreprise cliente ».*²

D'après les définitions qu'on a citées, donc on peut déduire que l'externalisation logistique consiste à cesser la réalisation d'une activité ou d'une fonction au niveau de la chaîne logistique au sein d'une entreprise et à confier son exécution à un agent externe à l'entreprise, cela signifie qu'au lieu de faire elle-même, l'entreprise fait faire par d'autre à son profit, en d'autre terme, externaliser est un processus par lequel une entreprise confie à un prestataire extérieur la possibilité de la gestion d'un domaine ou d'une fonction qu'elle-même assumait auparavant directement en interne, constituant un avantage concurrentiel.

2.1.1. Les différents acteurs :

Il ya deux types d'acteurs concernés par l'externalisation logistique³: les clients ou les industriels et les prestataires de services.

¹IVANAJ (V), MASSON FRANZIL (Y), «stratégie d'externalisation logistique, un risque management sur mesure ?, cahier de recherche N°2009-04, université de Nancy 2, p4

²FULCONIS (F), PACHE (G), ROVEILLO (G) ; la prestation logistique, édition EMS, paris, 2012, p36.

³GHEERAAERT, (A), l'externalisation logistique, mémoire Master 2 professionnel, spécialité logistique, université paris 1, paris, 2010, p16-17

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

Les clients ou industriels :

Les industriels sont les partenaires clés de l'externalisation logistique, puisque ce sont eux qui en sont à l'origine, c'est à dire que c'est eux qui en émettent dans un premier temps la demande.

Comme cela a été précisé précédemment dans l'explication du contexte de l'apparition du phénomène et du besoin d'externaliser sa logistique, les entreprises ont commencé à externaliser cette fonction afin d'augmenter leur flexibilité vis-à-vis de l'activité mondiale, qui fluctue énormément. Ainsi la flexibilité n'est plus endurée par l'entreprise externalisatrice mais par le prestataire de service, pour qui cette flexibilité est moindre puisqu'il a l'avantage de ne pas avoir un seul industriel comme client, du moins dans la majorité des cas.

Les prestataires de services :

Les prestataires logistiques offrent des prestations de différents types, celle-ci allant du first Party Logistics (1PL) classique (c'est-à-dire un prestataire effectuant une simple opération de transport), au Fourth Party Logistics (4PL), pilote de la chaîne logistique globale.

2.2. Conditions de réussite d'un projet d'externalisation :

Dans cette partie nous allons détaillées les méthodes à suivre afin de réaliser et de réussir au mieux un projet d'externalisation :¹

2.2.1. La théorie des coûts de transaction :

La théorie des coûts de transaction est une méthode utilisée de façon plus générale afin d'évaluer si l'externalisation d'une activité est nécessaire, ou du moins profitable pour l'entreprise. Son rôle est «*de définir si des activités spécifiques sont à effectuer à l'interne ou à l'externe, en ayant recours au marché*».²

¹GHEERAAERT (A), op.cit, p27-28.

²IVANAJ (V), MASSON-FRANZI (Y), op.cit, p6.

Elle est donc parfaitement applicable au cas de l'externalisation logistique. Pour déterminer la forme adéquate d'organisation, cette méthode se base sur 3 attributs de transaction :

- La spécificité des actifs: spécificité géographique, physique, humaines, les différents actifs dédiés, existence d'une marque et spécificité temporelle, etc...
- La fréquence des transactions
- L'incertitude, c'est-à-dire le comportement des individus et la difficulté de prévoir celui-ci face à une situation donnée (théorème de la rationalité limitée).

Cette théorie des coûts de transaction est notamment adaptée à la question de l'externalisation par Jérôme BARTHELEMY (1999), ainsi qu'à la logistique de façon plus particulière par Vera IVANAJ et Yvette MASSON-FRANZIL (2006).

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-FRANZIL concluent en disant que l'externalisation logistique pourrait être considérée comme «une forme hybride de gouvernance dont chacun admet des dispositions contractuelles différentes».¹

Les limites de cette méthode résident dans le fait qu'elle reste très théorique, et a toujours fait l'objet de critiques, comme Jérôme BARTHELEMY qui en pose trois grandes limites :

- Le transfert des ressources: l'aspect foncier est souvent laissé de côté, le concept de spécificités des actifs abordé dans cette théorie ne couvrant pas un périmètre suffisant
- Le contrat: la théorie n'aborde pas assez la question de contrat à long terme
- La conception de l'opportunisme : la théorie vise à verrouiller au maximum les contrats afin de limiter «l'opportunisme» du prestataire.

Selon Pierre FREYDIER, 10 conseils à suivre pour réussir son externalisation :²

¹BERTRAND, (Q) : op.cit. p.19-21.

²GHEERAAERT (A), op.cit, p31-33.

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 va-t-il profiter.

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 externalisatrice.

- **Découper le projet en 4 étapes :**

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

- **Ne pas négliger la phase de préparation :**

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

- **Effectuer un diagnostic opérationnel :**

Celui-ci devra se concentrer sur les coûts et le retour sur investissements, en couvrant des rubriques telles que le service client, les transports, les indicateurs de performance, etc....

- **Etablir un 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 à l'appel d'offre.

- **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.

- **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.

- **Instaurer durablement la confiance :**

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

- **N'y aller que pour faire mieux :**

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

3. la prestation logistique :

L'externalisation logistique est une nouvelle tendance de plus en plus courante, elle consiste à céder toute ou bien une partie de la chaîne logistique à des prestataires de services logistiques,

3.1. Définition :

La prestation logistique peut se définir comme une succession ou une combinaison d'activités complémentaires qui contribuent à la création de valeur ajoutée. Ces activités peuvent concerner des opérations de rupture de charge (réception et contrôle des matières et marchandises, manutention, stockage...), des opérations para-industrielles (service après-vente et réparation, assemblage, finition...), des opérations para-commerciales (préparation des commandes, constitution de lots promotionnels, prévisions de ventes, marquage des prix, tracing-tracking...), des opérations de gestion proprement dites (suivi des dates de péremption, retour des palettes, gestion des stocks...), des activités de conseil et des opérations de transport (traction, affrètement, achat-négociation de fret...)¹

Ou encore la revue professionnelle logistiques magazine définit la prestation de services logistiques ; une entreprise assurant la réalisation d'activités logistiques pour le compte d'un industriel ou d'un distributeur.²

¹SAUVAGE (T), une taxinomie des relations dépendance chez les prestataires logistiques, édition gestion 200, paris, 2001, p149.

²FILSER (M), PACHE (G), revue française de gestion, 2008/2 - N°182.

3.2. Typologie des prestataires de services logistiques :

Selon DONIER et FENDER¹ le lexique de la logistique publié dans le magazine de la logistique, il existe trois familles des PSL présentes sur le marché :

- **les PSL classiques** : issus pour la plupart du secteur des transports routiers : ils assurent la simple exécution d'activités physiques liées au transport, à la manutention et au stockage des produits intermédiaires ou finis de l'entreprise cliente.
- **les PSL à valeur ajoutée** : ils intègrent en sus la gestion d'activités à caractère industriel ou commercial (par exemple la différenciation retardée), à caractère administratif (par exemple la facturation) et à caractère informationnel (par exemple le tracking-tracing).
- **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 par une totale maîtrise des flux d'information.

Il existe des appellations spécifiques pour identifier les différents type de PSL² ;

Les « 1PL » ou « First Party Logistics » :Premier niveau de la sous-traitance logistique, les prestataires « 1PL » proposent des solutions d'externalisation du transport pour leurs clients.

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

Les « 3PL » ou « Third Party Logistics » :Appelé en français « Troisième partie Logistique », ce type de prestataire est un spécialiste de la chaîne logistique à qui un client ira confier la réalisation d'une partie plus ou moins grosse de ses activités logistiques ainsi que des services connexes qui y sont liés afin d'en améliorer les performances.

Ce type d'acteur permet à des entreprises non spécialistes du domaine de la logistique de se détacher de cet aspect et de se concentrer sur leur cœur de métier.

¹FILSER (M), PACHE (G), revue française de gestion, 2008/2 - N°182.

²<http://logistique-pour-tous.fr/1pl-2pl-3pl-4pl-choisir/>(consulté le 23/02/2017 à 17:33).

Les « 4PL » ou « Fourth Party Logistics » : Avec la mondialisation les schémas logistiques sont devenus de plus en plus complexes. Manager l'ensemble des acteurs tout au long de la supply chain et devenu un défi de taille pour certaines entreprises.

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

Dans le même ordre de pensée, deux autres appellations se retrouvent dans la presse professionnelle : celles de **LLP** et de **LLM** qui désignent **lead logistics providers** et **lead logistics managers**. Elles renvoient au cas selon lequel un seul partenaire, utilisant lui-même dessous-traitants, pilote sur un large territoire l'ensemble des flux logistiques de son donneur d'ordres. Au fil du temps, des PSL sont donc devenus de véritables concepteurs de systèmes d'offre bien au-delà des « frontières » traditionnelles de la logistique entendue comme la gestion coordonnée des flux physiques et d'information.¹

3.3.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. Si la théorie de la ressource est totalement muette sur ce thème, la théorie des coûts de transaction apporte un véritable éclairage. 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. Plus la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence sont élevées, plus il est nécessaire d'utiliser une forme contractuelle évoluée. Les caractéristiques et les modalités d'utilisation des trois principaux types de contrats sont les suivantes :²

Les contrats classiques : sont utilisés pour gérer des opérations d'externalisation simples. Les risques contractuels sont faibles et l'entreprise externalisatrice a le choix entre un grand nombre de prestataires. Les contrats sont de court terme car il est facile et peu coûteux de changer de prestataire. L'accent est mis sur les documents formels et l'aspect relationnel intervient très peu;

¹FULCONIS (F), PACHE (G), ROVEILLO (G): op.cit. p53.

²BARTHELMY, (J) : « comment réussir une opération d'externalisation », in revue Française de gestion, N°151,2004, P.14-15.

Les contrats néoclassiques : sont des contrats détaillés, utilisés pour gérer des opérations d'externalisation complexes. Les risques contractuels sont élevés et les contrats sont très détaillés. Ils comportent des clauses nombreuses et détaillées (par exemple, mesure de performance, évolutivité de la prestation, résolution des conflits, sortie du contrat, etc.). L'accent est mis sur les documents formels plus que sur l'aspect relationnel;

les contrats relationnels : permettent de gérer des opérations d'externalisation encore plus complexes. Bien que les risques contractuels soient très élevés, les contrats relationnels ne sont pas forcément très détaillés. En effet, la relation prend la forme d'une « mini-société » organisée autour de normes progressivement Co-construites par les deux partenaires (Mac Neil, 1978).

En résumé, 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.

4. Enjeux de l'externalisation logistique :

4.1. Avantage de l'externalisation :

Les avantages de l'externalisation logistique sont somme toute assez connus et assez évidents,¹

Parmi les avantages d'externalisation les plus fréquemment cités, on trouve en premier lieu les économies d'échelle supposées qui vont dans le sens de l'intérêt des entreprises industrielles et commerciales qui souhaitent se recentrer sur leur cœur de métier

La réduction ou le transfert d'investissement : comme des surfaces de stockage, ou bien une réduction des frais fixes de l'entreprise. Cet avantage est cité comme un des arguments principaux dans les cas où une 'externalisation entraînent aussi un transfert de la main d'œuvre à un prestataire,

L'abaissement des coûts et le fait de passer des coûts fixes en partie en 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

¹<http://www.cat-logistique.com/externalisation.htm>, (consulté le 25/02/2017 à 13:34).

d'entreposage qui libère de l' espace pour la production industrielle, par exemple, cumule deux atouts, absolu (investissement minimum) et relatif (augmentation de la partie des coûts variables)

La perception du fait que l'activité externalisée sera de fait mieux connue et mieux maîtrisée, du fait d'une meilleure connaissance et lecture des frais logistiques. De très nombreux responsables logistiques d'entreprises industrielles ayant eu recours à l'externalisation ont constaté que cette dernière leur permettait de prendre conscience et ensuite de mieux contrôler les vrais coûts logistiques et de transport qui sont souvent cachés dans la forêt des 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.

L'accroissement de flexibilité et de souplesse que procure l'externalisation, les possibilités d'une meilleure adaptation aux changements.

4.2. Les inconvénients de l'externalisation :

Les risques de l'externalisation logistique sont connus aussi, ses détracteurs (de moins en moins nombreux certes) les mettant régulièrement en avant.¹

L'un des premiers risques évoqué par les entreprises est la perte de savoir faire, d'autant plus si la prestation réalisée auparavant en interne était globalement optimisée, en terme de qualité et de coût notamment. Dans ce cas précis externaliser ce type d'activité représente un risque important pour l'entreprise, en perdant à terme le contrôle de ses processus logistiques.

Externaliser sa logistique peut également avoir pour effet, pour l'industriel principalement, de perdre, au moins de façon partielle, la notion de contact direct avec son client. En effet, si toutes les prestations de transports et d'entreposage sont effectuées par un tiers, l'industriel limite ses interfaces avec son client. Ce phénomène sera d'autant plus marqué que le niveau D'externalisation sera poussé (comme par exemple si l'administration des ventes est

¹GHEERAAERT (A), op.cit, p22.

également réalisée par un partenaire extérieur). Cette limite va dans les deux sens, avec du côté du client final, l'impression de ne plus traiter en direct avec son fournisseur, mais avec le prestataire de service. Pour le fournisseur, celui-ci perdra en matière d'échange avec son client, notamment ses retours de satisfaction et de non satisfaction, et pourrait ainsi à terme perdre en qualité de service.

Un dernier risque enfin est de s'ouvrir à une entreprise tierce, c'est-à-dire développer une relation de partenariat avec une autre entreprise, qui pourrait avoir des objectifs divergents, ou en tout cas une mauvaise perception de l'image de marque que souhaite donner l'industriel. L'image et la qualité de service, ou en tout cas la perception que se ferait son client de celle-ci, pourrait s'en retrouver affectées.

Section 3 : Le triangle Qualité-Coût-Délai (DCD) :

La gestion par projet est bien connue pour ses avantages économiques et organisationnels en termes de qualité, coûts et délais. Ses caractéristiques (ingénierie concourante, transversalité, plateau projet) présentent également des avantages certains pour la motivation et l'implication des acteurs du projet : ils ont une vision plus globale du projet, s'enrichissent au contact direct des professionnels d'autres métiers, sont intégrés dans une équipe dont les membres coopèrent étroitement.

1. Conceptualisation :

Les critères de fixation d'objectifs sont toujours de trois ordres, à savoir :

Qualité : Les objectifs de qualité sont sans cesse sous surveillance, avec une multiplicité de critères et d'indicateurs pertinents pour décider et, éventuellement, réorienter les actions dans le bon sens.¹

Coût : La notion d'enveloppe budgétaire accordée est trop simpliste. Évidemment, au moment du contrat de projet, la direction donne des orientations budgétaires. Le projet consiste à rechercher sans cesse les meilleures prestations aux coûts les plus réduits. De nombreuses décisions sont à prendre à partir d'une connaissance des coûts en pratiquant l'art de l'approximation juste qui s'avère précisément faux mais globalement exact. Toutefois, le point le plus important sera pour l'équipe projet de donner à la direction l'assurance qu'avec ce projet l'entreprise sera plus profitable du fait d'un produit plus attractif et plus rentable.

Délai : sur le triptyque, le paramètre « délais » représente le respect de la date de livraison du projet essentiel, il caractérise la réussite ou l'échec calendaire du projet.

Ce paramètre « délais » sera respecté :²

- Si l'on estime avec précision les délais d'approvisionnement et les durées de l'ensemble des tâches du projet, cette bonne estimation reposant sur une connaissance précise du plan de développement projet,

¹CORBEL (j), management de projet ; fondamentaux, méthodes, outils, Edition Eyrolles, 2012, paris, p67.

²OUDOT (S), management des systèmes/gestion de projet EGC, 3ème année, EUROMED, 2009-2010, p46.

- Si l'on maîtrise les dépassements de durée (internes et externes) qui peuvent survenir sur la durée du projet en les analysants et en les renégociant (contrôle des délais).
- Si l'on répercute, dans le calendrier contractuel, toutes les nouvelles demandes exprimées par le client et qui entraînent des écarts par rapport au contrat d'origine.

Toute performance industrielle se mesure par ces 3 paramètres. Sous ces trois critères.

il faut définir les appellations exactes les plus pertinentes pour mettre en place des indicateurs ; ces indicateurs sont indispensables pour une visibilité partagée des acteurs d'un projet, à condition qu'ils soient mesurables sans ambiguïté.¹

2. Le triptyque QCD d'un point de vue logistique :

Le triptyque QCD désigne la triple contrainte imposée aux entreprises afin de répondre simultanément en termes de :²

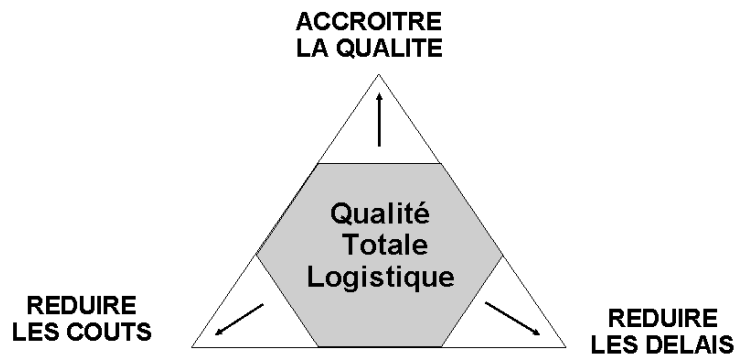
- **Qualité** : c'est-à-dire la conformité à des attentes client exprimées ou implicites.
- **Coûts** : les plus intéressants pour le client, cohérents avec sa perception de la valeur et viable pour la Supply Chain.
- **Délais** : tels que souhaités par les clients, sachant que trop tôt n'est pas forcément mieux perçu que trop tard.

Et cela pour atteindre la qualité totale logistique.

¹ <http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/qualite/6outils/triangleqcd/indextri.html> (consulté le 27/02/2017 à 23:24).

² RAHAL (F) : Cour de logistique globale, HEC, 2015.

Figure N°5 : le triangle de la qualité totale logistique.



Source : http://www.cat-logistique.com/qualite_logistique :(consulté le 27 février 2017, 23:43).

2.1. Définition de la qualité totale :

C'est une démarche de progrès permanent par laquelle l'entreprise met tout en œuvre pour satisfaire ses clients, en Qualité, Coût et Délais, par la maîtrise des processus et l'implication des ressources humaines :¹

2.1.1. Qualité logistique :

Comme dans toute activité, la mise en œuvre d'une démarche qualité est indispensable. Dans les activités logistiques. On ne peut se satisfaire d'un a peu près et la perfection doit être recherchée de façon permanente. La qualité totale doit être le credo de la direction Logistique. La qualité du service logistique fait partie de l'image de l'entreprise que ce soit pour la livraison d'une automobile, d'un produit électroménager, d'un article textile, d'une rondelle ou d'un joint d'étanchéité ...ect, Les directeurs logistiques doivent être capables de percevoir les besoins et attentes des clients puis de suivre les performances de l'entreprise pour y répondre. Manager la logistique dans un esprit de progrès continu et visible permet de dégager des avantages concurrentiels par une différenciation des offres et de la qualité de services offertes. La logistique contribue alors à accroître la compétitivité de l'entreprise.

2.1.2. Les coûts logistiques :

La logistique génère des différents coûts. Ensemble des coûts qui affèrent à la gestion des flux (transport, stocks, informatiques, prestations, frais de personnel, surfaces,

¹http://www.cat-logistique.com/qualite_logistique.htm (consulté le 14/03/2017 à 23:24).

équipement, ...) dans la chaîne logistique, son objectif majeur est d'atteindre l'optimisation ils représentent :¹

2.1.2.1. Les coûts de transport :

Il existe deux catégories de coûts de transports : coûts de transport primaire et coûts de transport secondaire (finaux).

- **Coût de transport primaire :** Il représente toutes les charges liées au transfert des palettes de produits ou de matière première ou autres depuis le central de production jusqu'à l'entrepôt de distribution.
- **Coût de transport secondaire :** Ces coûts représentent toutes les charges générées de la livraison des produits depuis l'entrepôt de distribution jusqu'aux consommateurs finaux. Ces coûts de transport dépendent essentiellement de la distance à parcourir pour la livraison.

2.1.2.2. Les coûts de stockage :

Les coûts intrinsèques des stocks comprennent quatre catégories principales qui sont :

- **Le coût d'investissement :** Il représente le coût du stock physique. C'est une charge financière qui est soit le coût actuel du capital d'une entreprise ou bien le coût d'opportunité d'immobilisation de capitaux qui pourraient autrement être la production d'un retour si investis ailleurs.
- **Les coûts des services :** Ils représentent les coûts de la gestion et de l'assurance des stocks.
- **Les coûts de risques :** C'est toutes les charges liées aux risques qui se produisent à travers le chapardage et la détérioration des stocks, des dommages et l'obsolescence des stocks.
- **Les coûts liés au type de stockage :** Ces coûts sont relatives à la stratégie de stockage de l'entreprise dans son choix d'entrepôt : entrepôt privé, entrepôt public, entrepôt loué.

¹<http://www.imacaudit.com/docs/Documentation%20gestion/Co%C3%BBts%20logistiques.pdf> (consulté le 15/03/2017 à 11:29).

2.1.2.3. Les coûts d'entreposage :

Les coûts d'entreposages représentent la plus grande part de coûts, ils sont liés à la taille des sites d'entreposage, la quantité de la marchandise, aux outils de manutentions utilisés mais aussi aux flux physiques circulant à l'intérieur de l'entrepôt.

2.1.2.4. Les coûts du système d'information :

Les coûts du système d'information peuvent représenter une variété d'exigences d'informations ou de communications allant du traitement des commandes au chargement des listes de montage, Ils dépendent du niveau de technologie introduite par l'entreprise.

2.1.3. Les délais logistiques :

Une façon simple d'aborder les problèmes logistiques dans une entreprise est l'approche délais :¹

Le temps et les cycles d'opérations physiques et administratives étant une dimension essentielle de la logistique et de la Supply chain, la maîtrise dans un premier temps des délais, puis leur contrôle et leur réduction permet pour chaque opération, chaque maille de la chaîne logistique de rendre l'entreprise plus réactive et plus flexible

Sur chacune de ces mailles les questions à se poser sont les suivantes qui concourent à la connaissance du délai, la maîtrise du délai et éventuellement au raccourcissement de ce dernier délai :

- Quel est le délai de cette opération ?
- Quel a été le délai moyen sur la dernière période ?
- Quels sont les moyens de diminuer la dispersion de ce délai afin de mieux maîtriser cette opération ?
- Quelles sont les actions à mener pour maîtriser le délai ?
- Ce délai doit-il être réduit ?
- Quelles sont les actions possibles permettant de réduire ce délai de 10 %, De 20 %, de l'éliminer ?
- Quels sont sur ce type d'opérations les délais du marché ? De nos concurrents ?
- Le délai de cette opération impacte-t-il d'autres opérations en aval ?
- Quels sont les opérations amont qui jouent sur le délai de cette opération ?

¹http://www.cat-logistique.com/diagnostic_des_delaix.htm (consulté le 15/03/2017 à 14:01).

Mesurer les temps d'exécution des processus pour les différentes opérations est essentielle. Mesurer pour connaître et ensuite pour réguler et maîtriser puis après dans un second temps pour réduire les délais. Un test simple est de répondre aux questions ci dessus pour les fonctions d'une chaine logistique classique dans le tableau suivant :

Tableau N°1: les différents délais logistiques

Production	Achat et approvisionnement
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Délai de fabrication. ➤ Délai de changement de série. ➤ Temps d'écoulement global. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Délai d'approvisionnement matière. ➤ Délai d'approvisionnement de produits finis. ➤ Délai de transport amont. ➤ Délai de dédouanement. ➤ Temps de dépotage d'un container. ➤ Temps de tri de contrôle marchandise.
Opérations logistiques	Autres fonctions
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Temps de traitement d'une réception ➤ Temps de mise à disposition d'une marchandise ➤ Temps de traitement d'une commande client. ➤ Temps de préparation d'une commande ➤ Temps de contrôle ➤ Temps d'attente à quai ➤ Temps de chargement ➤ Délai de livraison ➤ Délai d'obtention des preuves de livraison ➤ Taux de rotation des produits stockés 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Délai de facturation. ➤ Délai de paiement.

Source : http://www.cat-logistique.com/diagnostic_des_delais.htm (consulté le 15/03/2017 à 14:10).

3. Le modèle d'externalisation logistique et le triptyque coût, qualité, délai (QCD) :

Cette partie va servir dans un premier temps à définir la relation entre l'externalisation logistique et le triptyque QCD, et par la suite nous allons proposer un modèle de recherche les différents acteurs impliqués dans ce phénomène,

Plusieurs chercheurs ont démontré que ce recours croissant des entreprises à L'externalisation influence positivement le triptyque coût, qualité, délai (QCD) (Gottfredson et al. 2005 ; Kroes et Ghosh, 2010). Cependant, pour le cas de L'Algérie, à notre connaissance, la littérature ciblant l'impact de l'externalisation logistique des entreprises Algériennes est quasi absente. Sur la base du modèle conceptuel que nous proposerons, nous chercherons à étudier comment le recours à l'externalisation des opérations de transport pourrait-il influencer les entreprises Algériennes comme Fruital Coca-Cola, Cela nous amènera a mener une recherche empirique rassemblant les principales thématiques de notre étude. Notre recherche sera l'externalisation. Les résultats auxquels nous sommes parvenus seront présents dans la deuxième partie de ce travail ou nous présenterons également une Synthèse des limites et des perspectives de notre recherche.¹

Concernant l'impact de l'externalisation sur le triptyque coût qualité délai, nous pouvons évoquer selon une recherche dans le tableau suivant :

*Tableau N2° : Revue sélective des références sur l'impact de
L'externalisation sur le triptyque : coût-qualité-délai.*

Thèmes	Principaux résultats
Impact de l'externalisation sur les coûts	Relation positive entre l'externalisation du transport/ logistique et la maitre des coûts de fonctionnement, de transport, d'approvisionnement.
Impact de l'externalisation sur la qualité	l'externalisation du transport et des activités logistiques permet d'améliorer la qualité du service offert aux clients.

¹ ABOUDRAR (L), ELBAZ (J), BARTICH (H), impact de l'externalisation du transport/logistique sur le triptyque coût-qualité-délai, cas des entreprises marocaines, dossiers de recherches en Economie et Gestion, facultés de sciences juridiques Economiques et sociales, Agadir, 2014, p466.

Impact de l'externalisation sur les délais	l'externalisation du transport/ logistique permet d'améliorer les respects des délais pour l'entreprise.
--	--

Nous sommes basés sur une recherche élaborée par un professeur d'enseignement supérieur à la faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir, pour décliner chaque construit afin de créer notre modèle de recherche comme suit :

Tableau N°3: les construits du modèle de recherche.

L'externalisation	La gestion des coûts
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transport ➤ D'entreposage ➤ De distribution 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les coûts de main d'œuvre ➤ Les coûts d'entretien et de maintenance ➤ Les coûts de suivi des chauffeurs ➤ Les coûts de parc véhicule
La gestion des délais	La qualité de service/produit
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le respect des délais de livraison ➤ La flexibilité dans les délais ➤ Respect du planning des livraisons 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assurer la personnalisation de la relation de service B to B ➤ Assurer plus d'accès aux technologies de pointe en domaine du transport ➤ Bénéficier du personnel intégré et qualifié ➤ Mieux répondre aux attentes de la clientèle ➤ Améliorer la traçabilité et le contrôle ➤ Réduire les aléas ➤ Préserver la fiabilité et la qualité du produit

Source ; http://www.redoreg.com/Tcomplet/ABOUDRAR_S2.pdf:(consulté le 15/03/2017 à 1:10)

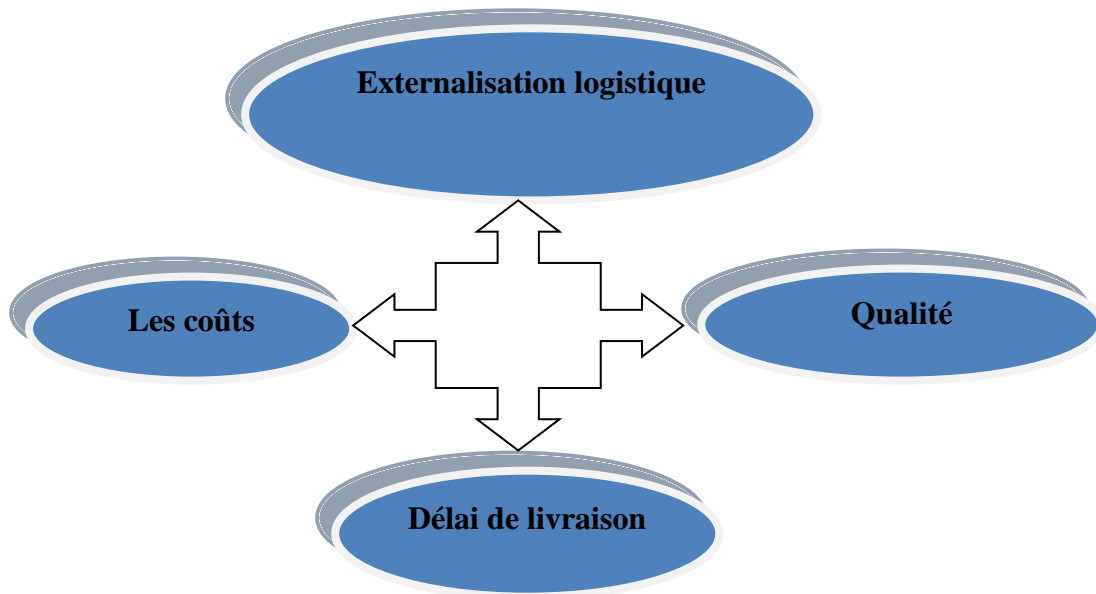


Figure N°6: plan de traitement de la problématique.

Et pour cela, nous allons mener une étude empirique que nous allons aborder dans le troisième chapitre, sur ce modèle de recherche sur le contexte de Fruitful Coca-Cola.

Conclusion :

L'externalisation logistique consiste à confier la gestion des services logistiques à un prestataire logistique qualifié. Une entreprise a recours à l'externalisation logistique afin d'atteindre certains objectifs qui sont principalement la réduction de ses coûts, l'amélioration de la qualité de service et réduire les délais de livraison, grâce aux compétences des prestataires auxquels elle a recours.

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

A cet égard, Il est très important de comprendre les raisons qui poussent les entreprises à choisir l'externalisation les objectifs recherchés, et son impact sur le triptyque coût, qualité délais, à travers un travail d'analyse.

Chapitre 2 : présentation de l'entreprise et état des lieux

Introduction :

La filière des boissons est l'un des créneaux importants du secteur agroalimentaire, elle occupe une place très importante du point de vue économique et sociale en étant génératrice de fortes marges et employeuse d'une main d'œuvre importante.

En Algérie, elle présente une opportunité à saisir pour chaque investisseur, la concurrence y est très rude et en pleine évolution, les entreprises existantes sur le marché se disputent les parts de marché, ceci a permis aux grands groupes mondiaux de l'agroalimentaire qui sont attirés par une main d'œuvre locale de s'installer et d'investir en Algérie, palliant ainsi à l'insuffisance de l'offre proposée par les entreprises locales face à la forte demande du marché Algérien qui est caractérisé de marché croissant. En valeur, Des marques de réputation nationale ou des marques de franchise internationale sont commercialisées au niveau national. Tel-que Coca-Cola qui se taille la part du lion sous la forme d'une SPA nommé Fruital Coca-Cola avec un chiffre d'affaire qui dépasse les 18 milliards de DZD

Ce chapitre nous permettra dans la 1^{er} section : d'illustrer l'organigramme de FRUITAL COCA COLA en mettant un accent sur son fonctionnement et son historique ; par la suite, dans la 2^{ème} section de présenter l'externalisation logistique ainsi que l'activité de transport au sien de Fruital, et en fin une analyse SWOT de l'entreprise sera présentée dans la 3^{ème} section.

Section 1 : présentation générale de Fruital Coca-Cola :

1. Présentation de l'organisme d'accueil :

Avant de présenter Fruital nous allons tout d'abord aborder l'histoire de l'entreprise ;¹

1.1. Histoire de « the coca-cola company » :

L'histoire de Coca Cola commence en Géorgie, à Atlanta en 1886. Dans son laboratoire, John Stich Pemberton, cherche de nouvelles boissons lui permettant de gagner facilement de l'argent. Il a compris, en 1885, qu'il fallait créer un soda de type nouveau car le 25 novembre 1885, le maire d'Atlanta organise un référendum sur la question de l'interdiction de l'alcool dans la ville. Atlanta devient une ville « sèche » pour une période d'essai de deux ans durant lesquels la vente d'alcool est interdite. Ainsi, l'enjeu pour John Pemberton sera d'offrir une boisson sans alcool, tranchant avec les orangeades et procurant les effets du bourbon. Pemberton va développer une version sans alcool de sa boisson, mais toujours avec la coca, son principal ingrédient actif, qui subsistera dans la recette jusqu'à la fin du 19e siècle. Le 8 mai 1886, le docteur met en vente une boisson révolutionnaire, à base de sirop de cola dilué avec de l'eau gazeuse. Avec la prohibition de l'alcool en vigueur à Atlanta, le succès de cette nouvelle boisson couleur caramel est immédiat.

1.2. Le développement international :

Nous proposons dans cette partie l'historique et les évolutions de cette marque :

Tableau N°4: les évolutions historiques de Coca-Cola.

Année	Faits marquants
En 1896	la distribution de la boisson gazeuse se fait aux alentours des Etats-Unis comme au Canada, à Hawaï et Cuba.
En 1926	Création de « Coca Cola Export Corporation » par Robert Woodruff, le président de "the Coca Cola Company"
En 1945	64 usines sont mises en chantier pour la mise en bouteilles derrière le front.

¹<http://tpecoca-cola.e-monsite.com/pages/coca-cola-toute-une-histoire.html>, (consulté le 01/03/2017 à 22 :09).

En 1950	la première publicité à la télé. On invente la canette pour proposer des quantités plus faibles aux clients.
En 1960	Coca-Cola est devenu la boisson la plus consommée de toute la planète avec 1200 usines dans 135 pays.
En 1973	au tour de l'Algérie de produire la boisson gazeuse la plus consommé au monde « Coca Cola ».

Source : www.coca-colacompany.com, (consulté le 01/03/2017 à 22 :20).

1.2.1. Histoire de Coca-Cola en Algérie ;

La grande multinationale « the coca-cola Company » est présente en Algérie depuis 1949, à cette époque, la fameuse boisson la plus consommé au monde était emporté de France, mais jusqu'au 1973 qu'elle sera produite pour la première fois en Algérie par EMAL, par un contrat de franchise qui sera racheté en 1992 par Fruital,

1.2.2. Présentation de Fruital Coca-Cola :

Créée en 1993 par les frères OTHMANI, la société FRUITAL COCA COLA spécialisée dans la fabrication de boissons gazeuses non alcoolisées a pu s'offrir la position de leader du marché des boissons sur sa franchise. Cette performance est le résultat du succès d'un partenariat mis en place depuis 2006 avec le groupe espagnol ECCBC (Equatorial Coca-Cola BottlingCompagny), d'une part, et de l'expérience acquise par son personnel depuis la création de l'entreprise, d'autre part.

Fruital Spa est un des embouteilleurs et distributeurs de coca-cola en Algérie, (le plus important des trois embouteilleurs et distributeurs.....), voir l'annexe 1

Elle produit ses boissons à partir des concentrés mis au point par the coca cola (Export) company et assure la commercialisation et la distribution des produits à travers les différents canaux de distribution : alimentaire (alimentation générale, superettes, supermarchés,

hypermarchés), hors domicile (hôtels, cafés, restaurants, fastfood), institutions publiques et privées.

Son rôle est également de mener et coordonner avec The coca-cola company, le lancement sur son territoire de ventes, toutes les actions marketing à destinations des consommateurs et les actions commerciales à destination de leurs clients distributeurs.

Détient l'un des plus grands réseaux de distribution sur le segment des boissons gazeuses avec des systèmes de distribution modernes et optimisés permettant de satisfaire les demandes de tous les clients et consommateurs.

Distribue ses produits dans 13 wilayas : Grand Alger, Tizi Ouzou, Médéa, Djelfa, Blida, Ain Defla, Boumerdes, Bouira, bordj bouarreridj, Tipaza, Laghouat, Ghardia, Tamnarasset.

Emploi près de 1500 employés, dont une force de vente très étoffée, à l'écoute de ses clients (pré-vendeurs, superviseurs, développeurs, livreurs, vendeurs).

L'usine de fruital Spa est située dans la zone industrielle de Rouiba, à seulement 35 Km du centre d'Alger, cette usine s'étale sur une superficie de 51000 Km² (5hectares).

Equatorial COCA COLA Bottling Company (ECCBC) rachète 92% des actions de FRUITAL COCA COLA Spa

1.2.3. Présentation du groupe Equatorial Coca-Cola Bottling Company :

Le groupe Equatorial Coca-Cola Bottling Company, est l'actionnaire majoritaire de la société Fruitl Spa.

Equatorial Coca-Cola Bottling Company est une société holding créée en 1997 à la suite d'une fusion entre Cobega SA et The coca-cola Export corp.

Coberga SA, le principal actionnaire d'Equatorial Coca-Cola bottling Company, est le plus grand embouteilleur de l'Espagne avec 2 usines en Ctalogne, 1 aux baléares et 2 aux îles Canaries

Cobega SA a des participations significatives aussi dans d'autres embouteilleurs : Casbega SA (centre de l'Espagne), Norbega(pays basques) et Refrige (Portugal).

1.2.3.1.Bref historique du développement de Fruitl Coca-Cola :

FRUITAL COCA COLA Spa a un passé et une organisation qui font vraiment sa force dans le domaine de la fabrication des boissons gazeuses non alcoolisées.

- 1993** Création de FRUITAL COCA COLA Spa par les frères OTHMANI, premier embouteilleur privé des boissons de la marque COCA COLA et Schweppes en Algérie.
- 1997** Inauguration de l'usine de Rouiba, 5 hectares, 40M € d'investissement
- 2002** FRUITAL COCA COLA partage la franchise avec le groupe Français CASTEL (Est et Ouest de l'Algérie).
- 2005** Hamoud Boualem leader du marché des boissons gazeuses avec 48% PM vs. 23% FRUITAL COCA COLA
- 2006** ECCBC Equatorial COCA COLA Bottling Company rachète 92% des actions de FRUITAL COCA COLA Spa.
- 2006-2011** FRUITAL COCA COLA investit près de 54 M € pour optimiser son outil de production et mettre à niveau ses infrastructures
- 2012-2013** FRUITAL COCA COLA est leader du marché des boissons gazeuses avec 50% des parts de marché dans la zone de sa franchise.

1.2.4. Les activités et les objectifs de Fruitall :

Fruitall Spa exerce une activité à la fois industrielle et commerciale, de la réception des matières premières jusqu'à la distribution des produits en point de vente, toutes les boissons commercialisées par Fruitall Spa sont produites localement dans son usine.

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

- **Availability:** disponibilité.
- **Affordability :** qualité.
- **Acceptability :** rapport : prix / qualité, cohérent.

Ainsi que des activités :

Fruitall Spa exerce une activité à la fois industrielle et commerciale, de la réception des matières premières jusqu'à la distribution des produits en point de vente, toutes les boissons commercialisées par Fruitall Spa sont produites localement dans son usine.

2. Analyse de l'organisation de Fruital Coca Cola :

2.1. Structures et organisation de FRUITAL Coca Cola :

Comme le présente l'organigramme général et officiel délivré par la Direction des Ressources Humaines (voir annexe 5), FRUITAL COCA COLA est constituée d'une organisation avec comme organe de décision la Direction Générale. Nous vous présenterons de façon brève les différentes parties de cette organisation en commençant bien évidemment par la Direction Générale.

2.1.1. La Direction Générale :

La lourde charge de la gestion de FRUITAL COCA COLA incombe à la Direction Générale qui a pour rôle :

- Participer à l'élaboration avec le Conseil d'Administration d'une vision et d'un plan stratégique de l'entreprise
- Cerner et évaluer les enjeux internes et externes qui ont une incidence sur l'entreprise et en informer le CA.
- Se charger de la correspondance officielle au nom du CA.
- Représenter l'entreprise auprès des institutions officielles.
- Établir un plan opérationnel intégrant des buts et objectifs qui favorisent l'accomplissement des orientations stratégiques de l'entreprise.
- Veiller à ce que le fonctionnement de l'entreprise soit à la hauteur des attentes de ses clients, du CA et des organismes de financement.
- Superviser les opérations courantes de l'entreprise afin d'en assurer l'efficacité et l'efficacités.

2.1.2. La Direction des Ressources Humaines :

Elle est chargée de la gestion du personnel de FRUITAL COCA COLA, ses missions sont :

- La rémunération du personnel et le suivi comptable des opérations de paie.
- La supervision des soins médicaux et œuvres sociales au profit des salariés.
- La gestion des recrutements.
- La gestion et suivi des formations.
- La gestion des congés et des temporaires.
- Interlocuteur du syndicat de l'entreprise en collaboration avec le Directeur Général.
- La supervision de l'infirmerie.

2.1.3. La Direction des Finances et contrôle planification :

Elle a pour mission de :

- Optimiser la gestion des sources de capitaux et leurs emplois, dans une optique de rentabilité et de maîtrise du risque ;
- Assurer les relations avec les apporteurs de fonds (propriétaires ou actionnaires, banques, marchés financiers...)
- Rendre compte de la situation financière auprès du Directeur général, du Conseil d'Administration, des autorités, des auditeurs, des agences de notation financière
- Préparer les budgets et suivre leur exécution en collaboration avec le contrôleur de gestion
- Fournir des simulations de rentabilité et de risque financier comme aide à la décision pour les projets d'investissement importants ;
- Superviser la comptabilité, la trésorerie et les questions fiscales
- Le contrôleur de gestion, qui est le spécialiste de la planification, mesure et analyse en permanence l'activité de l'entreprise :
- Il établit des prévisions budgétaires et fixes des objectifs détaillés.
- Il élabore des tableaux de bord et des indicateurs destinés aux dirigeants d'entreprise pour les aider dans leurs prises de décision.
- Il met également au point des outils et des procédures de contrôle afin de vérifier la réalisation des objectifs.
- Il préconise des solutions ou fait des propositions de réajustement en cas de non atteinte des objectifs.

2.1.4. La Direction Commerciale :

La Direction Commerciale est au cœur de tous les secteurs et acteurs de l'entreprise. Rattachée à la Direction Générale de l'entreprise, elle est le relais des équipes commerciales que le Directeur Commercial gère (Superviseurs, chefs de secteurs, commerciaux, pré-vendeurs, ... etc.).

Il joue également un rôle primordial dans l'environnement extérieur de l'entreprise. A ce titre le Directeur Commercial se déplace fréquemment pour rencontrer ses clients :

- Le Directeur Commercial est responsable de l'élaboration et de l'application de l'ensemble de la politique commerciale.
- Former et fédérer ses équipes afin d'augmenter leur productivité et développer leurs compétences
- Fixer les objectifs de ses équipes et en assurer le suivi

- Déterminer et organiser les plans d'action afin de développer le chiffre d'affaires
- Elaborer les objectifs de vente : prévision des volumes de vente à réaliser sur les marchés actuels ou futurs
- Définir la relation client : suivi de certains grands comptes

2.1.5. La Direction Supply Chain :

- Le responsable de la Supply chain conçoit et organise les stratégies de gestion des flux de matières premières, de produits finis ou semi-finis, depuis l'approvisionnement jusqu'à l'expédition vers les clients avec un objectif constant d'optimisation du rapport coût-qualité-délais.
- Il exercera un rôle de coordination et de soutien des différentes fonctions du site de production.

2.1.6. La Direction Industrielle :

Le Directeur Industriel :

- Participe à la détermination des objectifs de production dont il est responsable ;
- Organise, met en œuvre, optimise et suit la fabrication en fonction de ces objectifs
- Contribue à l'élaboration de la politique d'évolution des moyens de production et à l'amélioration des produits et des procédés
- Assume la responsabilité de la maintenance en plus de la production ;
- Anime et dirige les équipes de production et maintenance.

2.1.7. La Direction relations extérieurs et Communication :

Le Directeur relations extérieurs et communication :

- Mise en œuvre des campagnes de communication externe et relations publiques/presse.
- Représenter l'entreprise et entretenir le réseau de journalistes dans le domaine de la presse et des médias (radio, télévision, web).
- Gérer le budget alloué aux relations publiques / presse.
- Mise en œuvre d'évènements pour faire connaître l'entreprise
- Organiser des évènements permettant la rencontre avec le public ou les journalistes et l'entreprise (visite d'entreprise, conférences...).
- Développer des partenariats clefs auprès d'institutions afin de promouvoir les intérêts de l'entreprise (sponsoring,...).

- Mettre en place des opérations de subventions au profit des associations, des fondations ou tout autre organisme permettant de valoriser le capital « sympathie » de l'entreprise.
- Participer à des événements marquants dans le domaine d'activité ou le secteur de l'entreprise (salons, foires...).

2.1.8. La Direction des Achats et Approvisionnements :

La direction achats se charge de :

- Définition de la stratégie et de la politique d'achats de l'entreprise
- Assurer une veille économique sur les évolutions du marché et les projets engagés par les entreprises concurrentes en matière de stratégie achats.
- Optimiser l'organisation du département achats par domaine d'achats, type de métier... en fonction des objectifs fixés.
- Encadrer et animer les équipes achats, notamment à travers un suivi des dossiers de négociation/appels d'offre en cours.
- Négocier directement auprès des prestataires et fournisseurs clés de l'entreprise, notamment dans la mise en place de contrats et d'accords-cadres.
- Mettre en place des procédures, des méthodologies et des outils permettant d'améliorer la performance générale de la structure achats : systèmes d'information, grilles d'évaluation des fournisseurs, normes de qualité, choix d'externalisation...
- Assurer la communication et le lien avec l'ensemble des directions métier de l'entreprise afin de favoriser l'intégration des projets achats au sein de l'entreprise.
- Veiller à l'optimisation du sourcing achats par un audit permanent du panel fournisseurs.
- Mettre en place des indicateurs de suivi de la performance, aussi bien quantitatifs que qualitatifs.
- Assurer un reporting auprès de la Direction Générale et des directions métier de l'entreprise.

2.1.9. La Direction de la Qualité et du HSE :

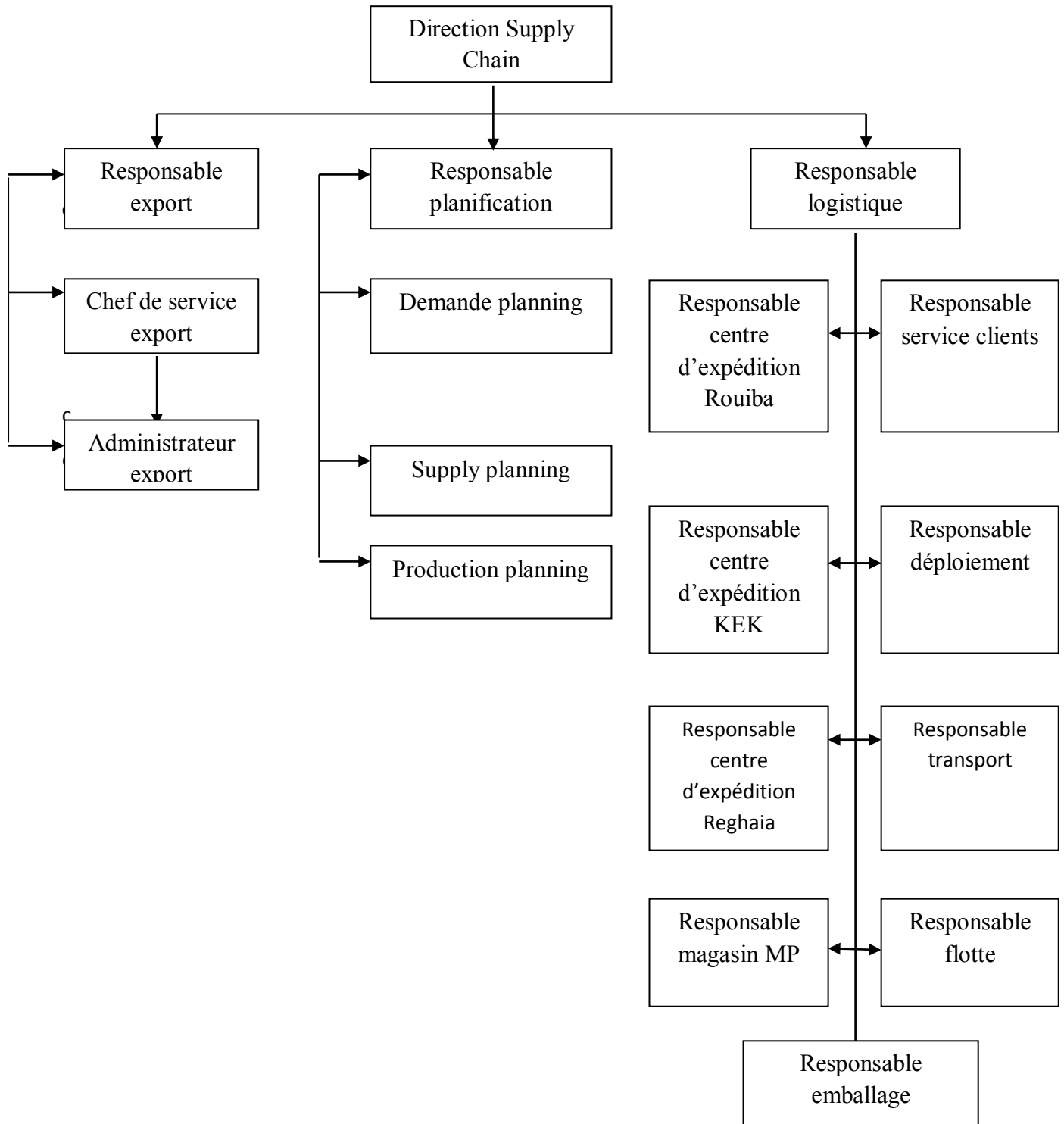
Être garant de la politique qualité de l'entreprise et vérifier l'application et le respect des procédures.

- Mettre en place en interne ou veiller à la mise en place, des systèmes d'assurance qualité et de toutes les procédures et organisations nécessaires à l'obtention des certifications (ISO, HACCP...).
- Mettre en place des systèmes d'audit qualité des fournisseurs et des sous-traitants.
- Veiller à l'efficacité des procédures de contrôle à toutes les étapes de la transformation des produits : contrôle des matières premières, produits en cours de production et produits finis.
- Faire suivre et appliquer les nouvelles réglementations propres au secteur agroalimentaire concernant les produits, l'étiquetage et les processus.
- Prévenir les risques industriels, faire respecter les conditions d'hygiène et de travail
- Assurer la mise en place de la sécurité (des salariés, des installations industrielles et des produits)
- Etablir des programmes de prévention pour réduire incidents, accidents du travail et maladies professionnelles)

2.2. Analyse de la direction Supply Chain Fruitale :

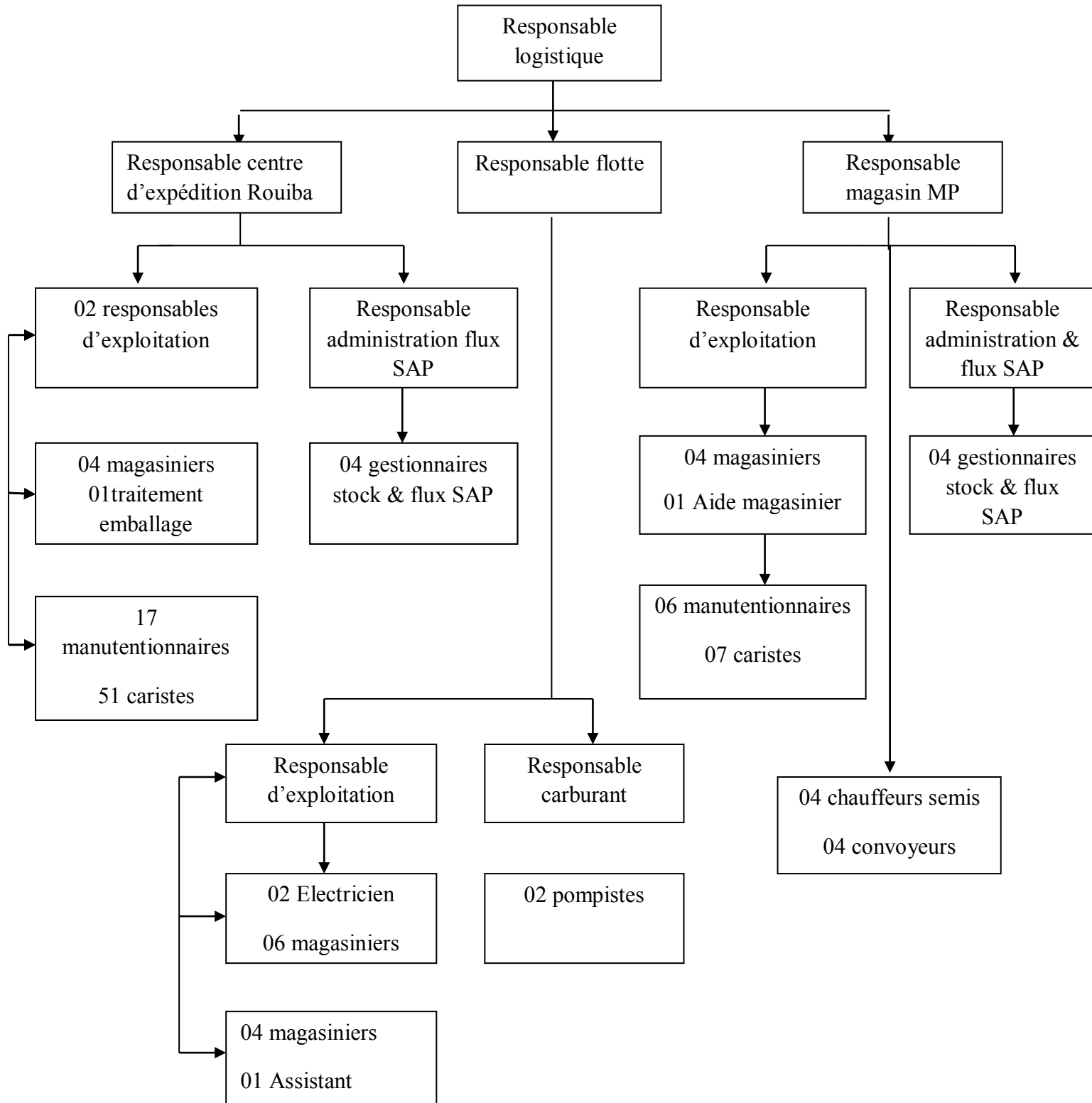
Pour mieux présenter la direction supply chain, ou nous avons effectué notre stage Pratique nous proposons son organigramme suivant :

Figure N°7 : l'organigramme de la direction Supply Chain.



Source : document interne, Direction Supply Chain.

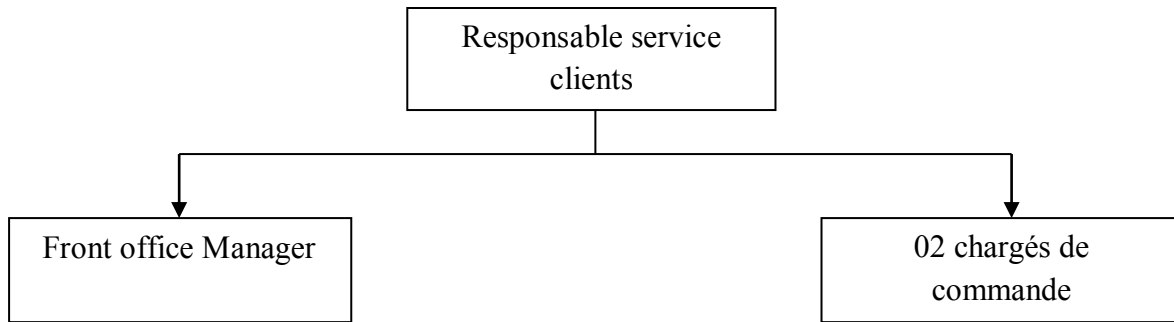
Figure N°8 : l'organigramme du département logistique.



Source : document interne, Département logistique.

Le département logistique est l'un des piliers de l'organisation structurelle de la direction Supply Chain de Fruital, chaque service de ce département se confie des missions très importantes afin d'assurer le bon déroulement des opérations logistiques de la livraison de produit jusqu'au client final.

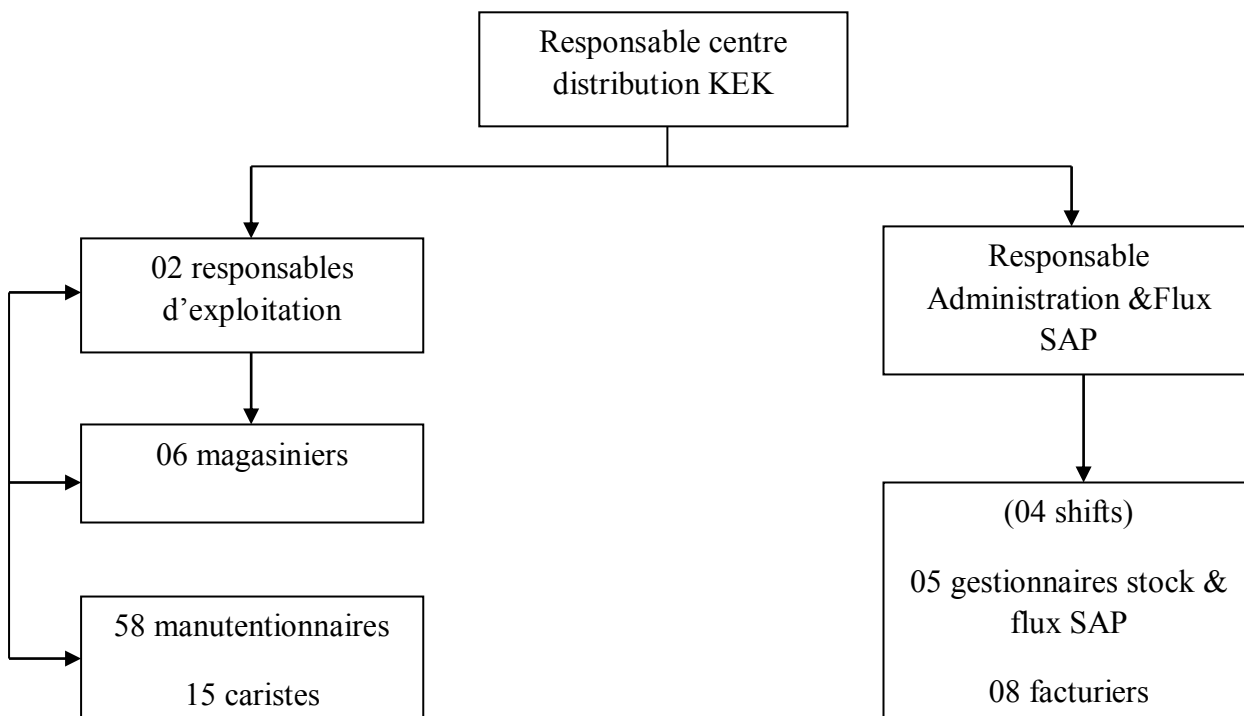
Figure N°9 : l'organigramme du service clients.



Source : document interne, Département logistique.

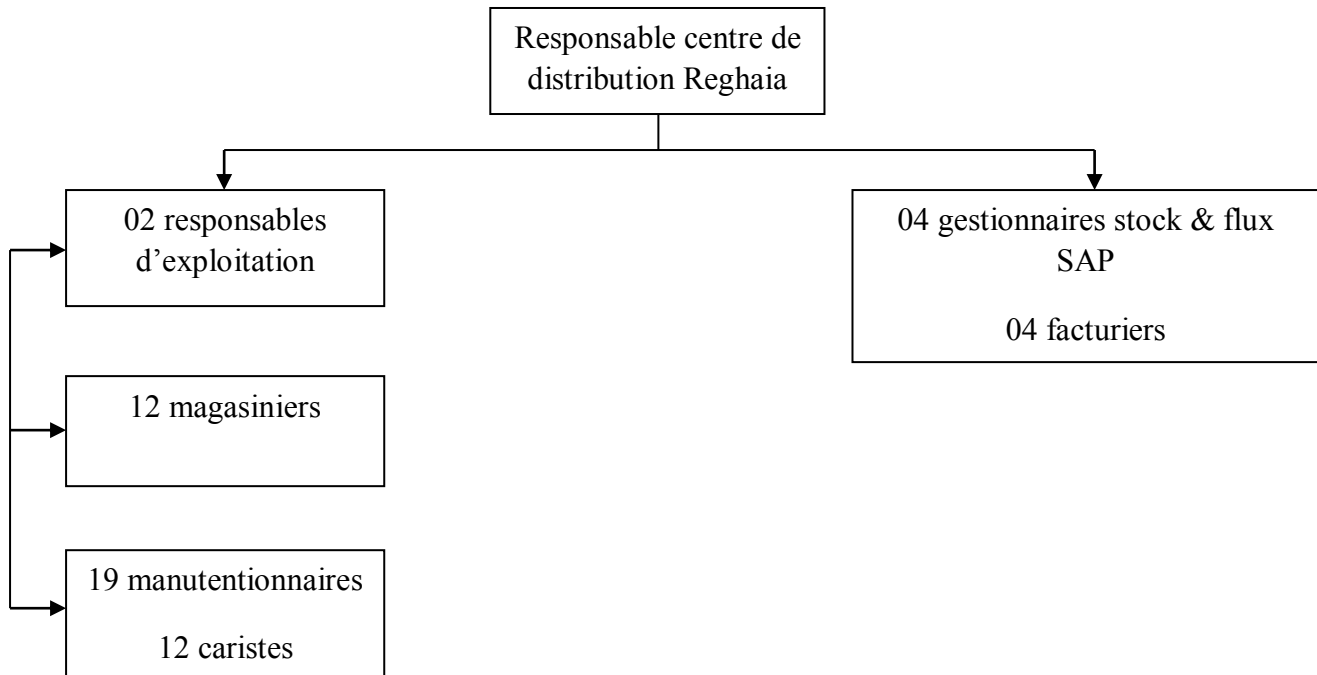
Le responsable service client gère trois personnes à savoir le front office manager et les deux chargés de commande, il doit mettre tous les moyens nécessaires pour satisfaire les clients. Ainsi, il a pour mission de mettre en place des programmes de fidélisation d'après les remontées d'informations des clients.

Figure N°10 : l'organigramme du centre de distribution KEK.



Source : document interne, Département logistique.

Figure N°11 : l'organigramme du centre de distribution Reghaia.



Source : document interne, Département logistique.

Comme on a vu La direction Supply Chain est composée de plusieurs départements regroupés dans 3 sous directions, que nous avons bien détaillés, ainsi que les différents centres d'expéditions de Fruital, afin de mieux voir la démarche suivie lors de la distribution des produits finis au niveau des dépôts de Fruital ainsi que ceux des prestataires logistiques,

En ce qui concerne les centres de distribution Rouiba et KEK, nous remarquons que le nombre d'effectif à cause de la différence du type de distribution de chacun de ses centres, le premier concerne la distribution indirecte et le dernier pour la directe.

2.2.1. La politique de distribution de Fruital coca-cola :

2.2.1.1. La délimitation géographique :

La réglementation algérienne a effectué un découpage du marché national algérien des boissons gazeuses à fin d'être plus efficace et de pouvoir distribué ses produits à travers tout le territoire national ce qui a permis de faire ressortir trois grandes zones (1centre ,2est13ouest).

On trouve que Fruital coca-cola occupe la zone du centre, par contre la zone de l'est et de l'ouest sont occupées par Castel. Cette zone est également occupée en secteur sont, ces secteurs sont,

Le secteur centre nord : ce secteur touche les wilayas suivantes : Alger, Boumerdès, Tizi ouzou, bouira, Blida, Tipaza, media, Ain Defla, Bordj Bouarrerdj, djelfa,

Le secteur centre sud : ce secteur touche les wilayas suivantes : Laghouat, Ghardaïa. Tamanrasset.

2.2.1.2. 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 consommée 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 produits 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 algériens en achètent 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 clients et les consommateurs de ses produits, Fruital coca-cola vend, livre et merchandises partout où il existe une demande de ses produits, elle ne cible aucun segment précis, ses produits sont pour tous le monde et partout en l'Algérie.

2.2.1.3. La fonction de distribution au sein Fruital Coca-Cola :

Distribuer les produits c'est les amener au bon endroit, en quantité suffisantes, avec le choix requis, au bon moment, et avec les services nécessaires à leur vente, à leur consommation, et le cas échéant, à leur entretien,

De ces exigences découle une multitude d'opérations, elles sont assumées par des individus et des organisations qui forment les différents types de distribution.

- **Distribution directes :**

La vente directe est une profession réglementée par la quelle un vendeur va à domicile vendre ses produits directement au dernier consommateur, pour Fruital c'est le canal le plus important, la livraison se fait à partir de ses dépôts de khemis el khechna, et aussi des dépôts NDD qui est le nouveau projet d'externalisation logistique (la new distribution direct) qu'on va aborder dans la deuxième section.

- **Distribution indirectes :**

La vente indirecte est une profession réglementée par la quelle un vendeur à domicile va vendre les produits à un autre distributeur soit un dépositaire ou un grossiste,

Vu l'insuffisance de la vente directe pour Fruital afin de couvrir son territoire avec des petits points de vente au sud avec des petites commandes par semaine, ce n'est pas rentable d'envoyer des petits camions de livraison, c'est pour cela qu'elle a opté pour la vente indirecte.

La livraison se fait a partir de l'usine de ROUIBA, et le dépôt de REGHAIA, et KEK vers les clients (dépositaires, grossistes), les services qui sont mis en place sont les suivant ; service de prise de commande, service de suivi de créances, un service de facturation dédiée à l'indirecte, une unité de confrontation, une unité de contrôle, un service de transport.

Section 2 : l'externalisation logistique au sein de Fruital Coca-Cola :

Les caractéristiques de l'environnement interne et externe et les nouvelles tendances en logistique conduit Coca-Cola 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 et qui permet à l'entreprise d'être plus flexible et de répondre à la demande. Parmi les activités externalisées l'activité du stockage et du transport de produits finis.

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.

1. La new distribution directe (externalisation logistique 3 party logistics) :

C'est un nouveau projet de Fruital, consiste à faire appelle à un prestataire logistique qui s'occupe de stockage et la distribution de produit sous contrôle de l'entreprise (ex ; Anderson Tipaza, BBA, mars logistique : Ain Defla, Tizi ousou), contre une marge pour le prestataire pour chaque unité vendue.

La prestation logistique gestion de stock/entrepasage consiste à la mise à disposition d'une surface d'entrepasage dédiée pour Fruital, offrant des solutions adaptées et sur mesure, la gestion de stock avec leur systèmes d'informations, la préparation des commandes, l'organisation et le déclenchement des livraisons avec plusieurs formules de transport suivant les ordres de services de Fruital.

Cette solution permet d'optimiser au maximum les besoins et de disposer d'une plateforme logistique globale (manutentionnaires, surface d'entrepasage et équipements) et de se concentrer uniquement sur le cœur de métier.

1.1 Les différents Entrepôts NDD :

- **Entrepôt de Tipaza :** Il est composé d'une zone de réception munie d'un quai, une zone de stockage, zone de préparation de commandes clients ainsi que l'opération d'expédition. Enfin une zone d'expédition munie de deux quais. Avec une capacité de stockage de 25 000 caisses.
- **Entrepôt de BBA :** Il est composé d'une zone de réception munie d'un quai, une zone de stockage, zone de préparation de commandes clients ainsi que l'opération d'expédition, enfin une zone d'expédition munie un quai de chargement. Avec une capacité de stockage de 34 000 caisses.

- **Entrepôt de Tizi ousou :** Il est composé d'une zone de réception munie d'un quai, une zone de stockage, zone de préparation de commandes clients ainsi que l'opération d'expédition, enfin une zone d'expéditions munie 8 quais de chargement. Avec une capacité de stockage de 50 000 caisses.
- **Entrepôt de Blida :** Il est aussi composé d'une zone de réception munie d'un quai, une zone de stockage, zone de préparation de commandes clients ainsi que l'opération d'expédition, enfin une zone d'expéditions munie 8 quais de chargement. Avec une capacité de stockage de 50 000 caisses.

Pour ces dépôts, le prestataire gère les stocks, prépare les commandes et tous les documents nécessaires à la commercialisation (éditions des factures, BL...), organise le dispatching selon les bons de commandes et livre les produits aux clients final. Selon la nature du produit, ils organisent et gèrent le retour d'emballage et de palettes pour les réinjecter dans les circuits de productions, ils assurent aussi, dans certains cas, le triage et le nettoyage des emballages divers avant leurs expéditions. Ce processus est réalisé grâce à leurs systèmes d'informations standardisés.

La distribution directe, un maillon de la chaîne capital dans la commercialisation des produits et l'assurance d'une maîtrise avec un prestataire logistique fiable.

1. Les objectifs de l'externalisation :

En externalisant sa fonction de stockage, Fruitall espère atteindre deux principaux objectifs:

- La réactivité vis-à-vis du client en limitant les délais et les retards de transport ;
- L'externalisation de la fonction logistique qui n'est pas la première fonction de l'entreprise.

2. Motifs de l'externalisation :

Trois principaux motifs ont poussé Fruitall Coca-Cola à externaliser sa fonction logistique et celle du stockage. En effet, les raisons sont nombreuses :

- l'accroissement de l'exigence de la qualité de service : Fruitall Coca-Cola étant leader dans le marché s'est vu contraindre de réactiver des petits stocks pour répondre à la demande toujours aussi grandissante du marché algérien ;

- le coût du transport et de la livraison : le poids de ce transport dans le coût du produit vendu était devenu de plus en plus important ;
- la sécurité : la concentration sur un seul site de stockage fragilise le réseau de distribution.

3. Le cahier des charges des prestataires de Coca-Cola :

Pour réussir son opération d'externalisation, Fruitsal Coca-Cola passe par la conception d'un cahier des charges très stricte. Il sert à définir les moyens à mettre en œuvre, les périmètres d'intervention des prestataires, les droits et les obligations de chaque partenaire. Il s'articule ainsi autour de 7 axes :

- La prestation de base : il s'agit de définir les différentes opérations de la chaîne logistique portant sur les opérations physiques et l'échange d'information, que nous allons résumer dans le tableau suivant

Tableau N°5: les prestations de base de la fonction stockage.

Prestations de base	Caractéristique	Obligations
La réception des produits de Fruitsal coca cola	Volume : Horaires : Fréquence : Conditionnement :	Décrite par les différentes opérations de déchargement (déchargement, palettisation, contrôle, émissions de bon de réception). Fruitsal doit fournir une estimation prévisionnelle de l'activité afin que le prestataire puisse mobiliser ses ressources.
Le stockage	Organisation des flux de picking : Reconstitution de palettes : Etiquetage : Nombre de commande : Quantités :	Fruitsal s'engage à donner toutes les informations sur les bons de livraison et sur le volume d'activité prévisionnel. Le prestataire doit fournir les

	Nombre de références par commande :	comptes rendus et les statistiques de préparation.
La livraison	Mode de transport ; Délais de livraison par type de produit ou marché ; Plage horaire :	Le prestataire doit communiquer les informations sur le déroulement de la livraison. La qualité des relations entre le livreur et le client.
La gestion de retours des emballages.	Nombre de produits refusés : Nombre de références refusés : Nombre de retour :	Les produits refusés doivent faire l'objet d'un mode de traitement particulier pour le prestataire.
La gestion des retours des emballages (la logistique inverse).	Nombre de produits et des références refusés : Nombre de retour :	Les produits refusés doivent faire l'objet d'un mode de traitement particulier par le prestataire.

Source : document interne, Département logistique.

- Les moyens à mettre en œuvre : les prestataires de Fruital Coca-Cola s'engagent à mettre à la disposition dans les conditions de qualité de service et de prix prévus :

Tableau N°6: les moyens à mettre en œuvre par les prestataires de Coca-Cola.

Les moyens à mettre en œuvre	Caractéristiques
Stockage	Surface : Nombre d'emplacements :
Ressources humaines	Disponibilité de la main d'œuvre : Qualification de la main d'œuvre :
Moyens de transport	Petits véhicules ou grands camions : Navette ou remorque : Dépannage :

Le système d'information et de comptabilité mise au point	Ordre de livraison : Compte rendu d'activité et du manuel
--	--

Source : document interne, Département logistique.

- Les clauses de responsabilités : Fruitil Coca-Cola s'engage à fournir une information fiable sur les produits, le niveau d'activité et les délais ainsi que son propre personnel. Les prestataires quant à eux, sont responsables de la défense de l'image de marque de Coca-Cola et financièrement elle doit couvrir les différences d'inventaire ;
- Les indicateurs de qualité : Fruitil Coca-Cola a mis en place un tableau de bord sur les normes de qualité tenu et respecté par tous ses prestataires, les indicateurs doivent être simples et sans ambiguïté.
- Les tarifs : le principe consiste à établir une tarification des prestations détaillée en décomposant les prestations par type (préparation de la commande, opérations spéciales, transport, navette, surface immobilisé, etc.) ;
- Les assurances : Fruitil Coca-Cola doit confirmer le fait que son prestataire soit assuré selon les modalités et les limites de couverture conformes aux activités de stockage ;
- Durée et résiliation : est généralement de un an dans le transport de deux ans pour le stockage, dans tous les cas, nous admettons que la durée de la collaboration dépasse les trois ans.

4. Les avantages et inconvénients de l'externalisation :

Puisque Fruitil Coca-Cola est en relation avec plusieurs prestataires, elle devra tenir compte de chaque avantage ainsi que de chaque inconvénient :

Tableau N°7: les avantages et les inconvénients d'une externalisation

Les avantages	Les inconvénients
La croissance de la qualité de service Flexibilité Offre concurrentes des prestataires Diminution des couts	Risque d'incompréhension entre le métier de Fruitil et celui du prestataire de transport (il convient de choisir un prestataire ayant l'expérience du secteur). Les dérapages des prestataires par rapport

	<p>aux objectifs de vente annoncés par les commerciaux.</p> <p>Une externalisation trop large risque de donner à un tiers une activité stratégique.</p>
--	---

Source : document interne, Département logistique.

2. Présentation de l'activité de transport au sein de Fruital Coca-Cola ;

Dans cette partie 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,

L'entreprise Fruital coca-cola a mis en place une efficiente stratégie pour distribuer d'une meilleure façon ses produits afin de répondre à la totalité de sa demande en couvrant d'une manière optimale tout le territoire national, et cela à travers une stratégie intensive qui repose essentiellement sur deux politiques, la première consiste à alimenter ses différents dépôts de distribution des deux circuit indirect/direct en utilisant des camions 10 tonnes et 20 tonnes et la deuxième distribuer par un circuit direct qui peuvent être des superettes, des alimentations générales, des fast-foods, des restaurants.....etc., en utilisant des fourgons et des petits camions de type, cela a conduit Fruital Coca-cola à externaliser 100% l'activité du transport pour les différents types afin de satisfaire les exigences des clients conformément,

Nous allons présenter dans le cadre de notre sujet d'externalisation au sien de Fruital Coca-cola, les prestataires de service de transport de l'entreprise Fruital, leur nature, leur taille, caractéristiques, ainsi que le taux de rotation de chaque prestataire.

2.1. Les prestataires de transport de Fruital Coca-cola :

Afin d'assurer le transport de marchandise, Fruital a fait appel à 9 prestataires qui sont des entreprises privés de statuts différents et d'une taille et expérience qui diffère d'un prestataire à un autre. La caractéristique principale de ces prestataires est qu'elles sont spécialisées dans le domaine de transport de marchandises, Ces prestataires sont évaluées et sélectionnés par la direction achat et approvisionnement.

2.1.1. La taille des prestataires :

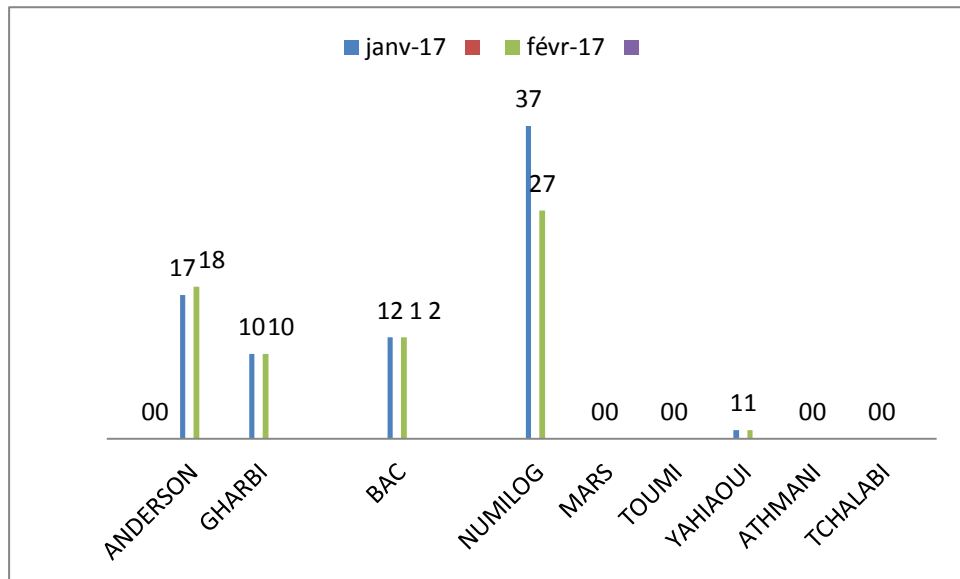
Tableau N° 8: le nombre et la taille de chaque prestataire de l'entreprise Fruitall Coca-Cola.
Pour le mois de janvier et février 2017.

Prestataire		janv-17		févr-17		total/type
		10T	20T	10T	20T	
ANDERSON		8	17	10	18	53
GHARBI	M A D	0	3	0	3	6
	AUTRE	0	7	0	7	14
BAC	M A D	0	6	0	6	12
	AUTRE	0	6	0	6	12
NUMILOG		0	37	0	27	64
MARS		0	0	10	0	10
TOUMI		1	0	1	0	2
YAHIAOUI		1	1	1	1	4
ATHMANI		2	0	2	0	4
TCHALABI		1	0	1	0	2
Total/mois		13	77	25	68	183

D'après le tableau ci-dessus, on remarque qu'il y a une variation du mois de janvier au mois de février dans le nombre de camions utilisés par prestataires ; Anderson, Gharbi, BAC, Numilog, mars qui représente les principaux prestataires de Fruitall Coca-Cola, par contre on remarque la stabilité dans le nombre des camions des autres prestataires.

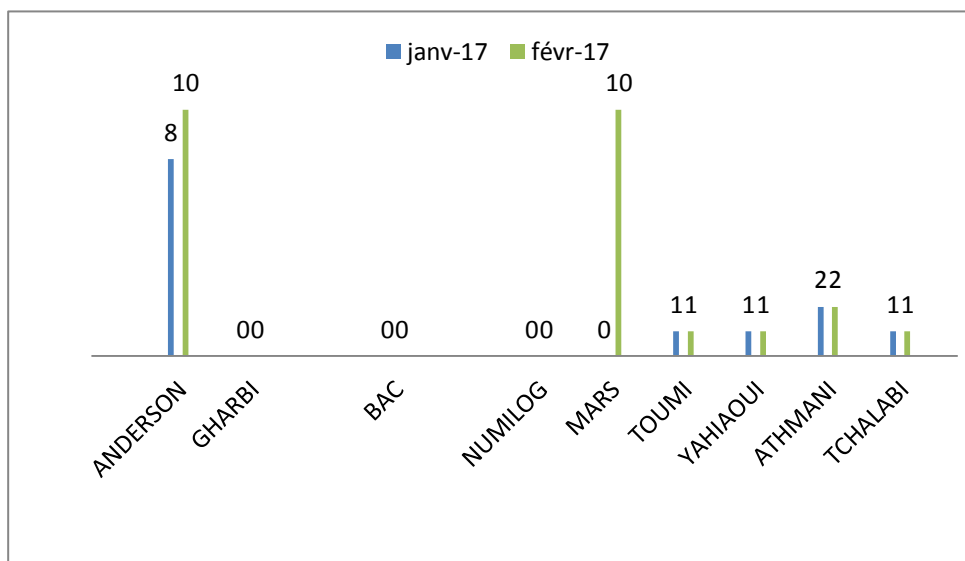
De ce tableau on propose les deux figures suivantes pour éclairer la variation de la taille des prestataires de transport au sien de Fruitall pour les deux moi (janvier, février).

Figure N°12: la variation de la taille des camions 20 Tonnes chez prestataires de Fruital.



D'après cette figure, nous constatons que le nombre de camions de Numilog a augmenté d'une façon importante de 27 à 37 camions, une légère augmentation d'Anderson, et en ce qui concerne les autres prestataires reste fixe.

Figure N°13: la variation de nombre de camions 10Tonnes chez les prestataires de Fruital.



Et en ce qui concerne le 10 T, on remarque que Mars commence à travailler avec Fruit avec 10 camions pour le mois de février, et une augmentation de 2 camions pour Anderson, par contre le nombre de camions pour les autres prestataires reste stable.

2.1.2. Le taux de rotation des camions :

A l'aide du tableau de l'état des rotations des camions durant les deux premiers mois de l'année 2017, au sein de l'entreprise Fruital Coca-Cola, on déduira la capacité de chaque prestataire de transport et son implication dans l'activité d'externalisation.

Tableau N°9 : le taux de rotation des camions au sein de Fruital Coca-Cola pendant les 2 Premier mois de l'année.

prestataire	type d'exp	janv-17		févr-17		Total/Type
		10T	20T	10T	20T	
ANDERSON	Transfert	0	11	0	25	36
	Client	62	116	55	132	365
GHARBI	Transfert	0	15	0	14	29
	Client	0	88	0	104	192
	mise à dispo	0	374	0	443	817
BAC	Transfert	0	12	0	10	22
	Client	0	16	0	42	58
	mise à dispo	0	458	0	443	901
NUMILOG	Transfert	0	22	0	33	55
	Client	0	32	0	30	62
MARS	Transfert	0	0	0	20	20
	Client	0	0	0	0	0
TOUMI	Transfert	59	0	65	0	124
	Client	44	0	35	0	79
YAHIAOUI	Transfert	68	0	54	0	122
	Client	37	28	31	28	124
ATHMANI	Transfert	10	0	23	0	33
	Client	29	0	73	0	102
TCHALABI	Transfert	115	0	76	0	191
	Client	47	0	38	0	85
Total/mois		471	1172	450	1324	3417

A partir du tableau ci-dessus en remarque premièrement une petite augmentation de nombre de rotations de 1643 en mois de janvier à 1774 en mois de février ce qui explique la saisonnalité,

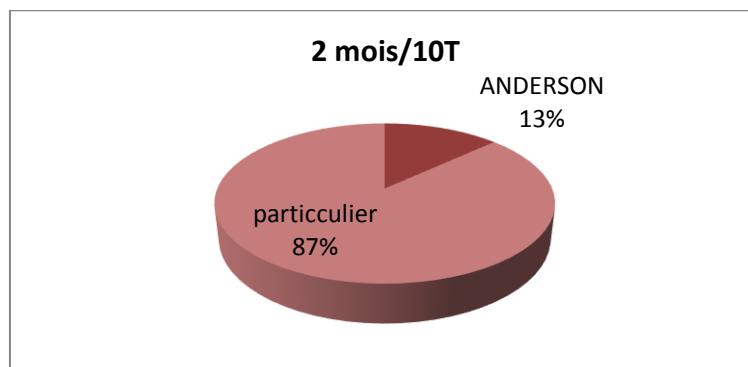
Et on remarque aussi que le nombre de rotations effectué par chaque prestataire est différent et cela est par rapport à leurs disponibilités et aux tarifs de chacun des prestataires logistique/transport.

3. Le degré de participation de chaque prestataire de Fruital Coca-Cola :

Des tableaux qu'on a vus avant, on peut faire sortir le pourcentage de participation de chaque prestataire à l'activité du transport de produits finis par les camions 10 et 20 Tonnes durant la période d'étude de 2 mois.

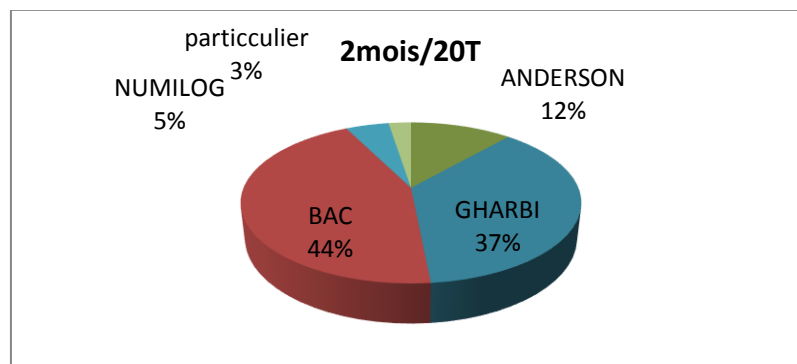
Pour faciliter notre étude on a regroupé les prestataires TOUMI, YAHIAOUI, ATHMANI, TCHALABI, dans une seule rubrique nommé particulier.

Figure N°14: le pourcentage d'externalisation de la fonction de transport (10Tonnes) des produits finis à Fruital.



D'après cette figure, on remarque que les particuliers assurent la majorité du transport des produits finis au niveau de Fruital avec 83% contre seulement 13% pour Anderson.

Figure N°15: le pourcentage d'externalisation de la fonction transport (20Tonnes) de produits finis de l'entreprise Fruital Coca



Nous remarquons que les deux prestataires BAC et GHARBI assurent une grande partie du transport de 20T, avec successivement 44% et 37%, quant à Anderson, il assure 12%, et enfin Numilog et particulier avec 5% et 3%.

4. Les tarifs de la prestation logistique :

Dans cette partie nous verrons les différents tarifs des prestataires logistiques de Fruitall Coca-Cola,

Tableau N°10:les tarifs de la prestation 3pl.

les tarifs d'externalisation 3pl		
	entrepotage	Distribution
RGB	56DA/U	20DA/U
CANETTE	35DA/U	
PET	35DA/U	

Source : document interne, Département transport.

On remarque d'après ce tableau que la marge obtenue par le prestataire sur RGB est supérieure à celle de la canette et PET, et ça à cause des risques,

Pour la distribution ce n'est pas Fruitall qui offre cette marge aux prestataires mais c'est le prestataire lui même qui l'offre à son distributeur, en plus de ça Fruitall offre une marge de 2.5 da par caisse à son prestataire si la marchandise est distribuée à temps.

Section 3 : L'analyse SWOT (l'environnement interne et externe) de Fruital

Coca-Cola :

Après avoir présenté l'externalisation logistique au sein de Fruital, nous nous tournons à présent vers une petite analyse Swot. Afin de ne pas s'y perdre nous préférons résumer les principaux axes dans un tableau regroupant d'un côté les forces et les faiblesses et de l'autre les opportunités et les menaces

Tableau N°11 : l'environnement interne et externe de Fruital Coca-Cola.

Force	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Son Image et sa réputation. ➤ Des parts de marches qui ne cessent de progresser. ➤ La bonne qualité des produits. ➤ Le réseau de distribution qui couvre toute sa zone grâce aux NDD (l'externalisation logistique). ➤ 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 qualifiés 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). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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. ➤ 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 transport nécessaire auprès de ses prestataires. ➤ Manque de compétences dans la gestion des moyens de transport des prestataires.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Une stratégie marketing qui repose essentiellement sur la segmentation afin de se différencier de ses concurrents. 	
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leader dans le marché des boissons gazeuses sur le marché national. ➤ Le marché Algérien : 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. ➤ Expansion après apparition des grandes surfaces, dont il faut tenir compte de la politique de distribution. ➤ Partenariat industriel. ➤ Très forte demande durant la haute saison (les périodes estivales). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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. ➤ Taille et croissance du marché. ➤ Forte dépendance à l'importation des intrants.

Donc pour conclure, d'après notre diagnostic et analyse Swot on déduit que Fruitall détient la Plus grosse part dans le marché algérien,

Dans le secteur des boissons non alcoolisées, le seul véritable concurrent pour l'entreprise c'est Hamoud Boualem, la plus grande menace pour l'entreprise c'est de ne pas pouvoir faire face à la demande qui ne cesse d'augmenter, et cela à cause du manque des moyens logistiques nécessaires, ce qui a poussé Fruitall à l'externalisation logistique pour bénéficier

d'une flotte suffisante en ce qui concerne le transport et l'installation des dépôts NDD dans des zones qu'elle pouvait pas assurer la distribution de ses produits.

Chapitre 3 : impact de l'externalisation logistique sur le triptyque

CQD

Section 1 : Présentation de la méthodologie :

Afin d'approuver les résultats de notre recherche théorique, nous avons préféré nous baser sur un outil de collecte fondamental, celui d'une recherche qualitative. Nous verrons dans ce dernier chapitre, notre démarche de recherche empirique sur les éléments d'une externalisation logistique. Tout d'abord il s'agira de présenter notre méthodologie. Puis, le processus de collecte des données sera exposé. Et enfin il sera question de présenter la méthode utilisée pour l'analyse des résultats.

1. La recherche qualitative :

Les études qualitatives sont fondées sur des interrogations non quantifiables, individuelle, peuvent être sous forme d'un entretien non directif ou semi directif, des réunions de groupes (focus groupe), etc. Elles se caractérisent essentiellement par une finalité plus explicative et interprétative, voire créative que descriptive.¹

Ou encore : « 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 »²

Donc le but de la recherche qualitative est de connaître les facteurs conditionnant un certain aspect du comportement de l'acteur social mis au contact d'une réalité. Il se sert d'un modèle interprétatif où l'accent est mis sur les processus qui se développent au sein des acteurs (ici, on est intéressé par les significations que l'acteur attribue à son environnement de même qu'à ces interprétations).³

¹LAURENT, (F) : les études de marché, comprendre le client, éditions d'organisation, France, 2001.p.51.

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

³HYGIN (K), Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire, Université de Franche-Comté, Février 2008, p02.

De ce fait, chercher à comprendre, chercher à décrire, explorer un nouveau domaine, évaluer les performances d'une personne, aller à la découverte de l'autre, évaluer une action, un projet sont des démarches dont la réussite reste en partie liée à la qualité de la recherche qualitative sur lesquelles elles s'appuient. On fait alors de la recherche qualitative :

- Pour détecter les besoins.
- Pour poser un choix, prendre une décision.
- Pour améliorer un fonctionnement, des performances.
- Pour cerner un phénomène
- Pour tester aussi des hypothèses scientifiques.

2. Les méthodes de la recherche qualitative ;

2.1. Les techniques associatives : *« elles consistent à rechercher des solutions à un problème en utilisant des techniques basées sur l'exploration d'idées et non sur le raisonnement rationnel, la créativité est stimulée par des exercices réalisés le plus souvent en groupe, par ailleurs, elle permettent des échanges plus libres et plus créatifs. »*¹

2.2. Les techniques projectives : *« consiste à interroger les individus de façon créative, en les invitant à parler sous forme d'images et d'idées mêlées, selon le principe qui consiste à obtenir la réponse à la question que l'on se pose, sans jamais la poser. »*²

2.3. Les entretiens collectifs : *« l'objectif est d'améliorer la compréhension d'un sujet donné en faisant fonctionner les phénomènes de groupe, ce type d'entretien a pour principal avantage de récolter des informations très précises et profondes, en effet la réflexion en groupe permet d'aborder des sujets difficiles de manière dédramatisée, en revanche cette méthode a pour inconvénient de nécessiter de recourir aux compétences d'un animateur pour le bon fonctionnement de la séance. »*³

¹LEGER-JARINOU, (C) : réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise, éditions Dunod, France, 2001, p 109.

²GUELFAND, (G) : les études qualitatives, fondamentaux, méthodes, analyse, *techniques*, éditions ems Management & société, France, 2013, p.203.

³LEGER-JARINOU, (C): op.cit. p126.

2.4. Les entretiens individuels : c'est une technique, qui permet d'obtenir des informations peu structurées, en s'appuyant le plus souvent sur l'écoute active (savoir entendre et comprendre l'autre), sur une certaine empathie (créer un climat de confiance et de complicité), et enfin sur la non-directivité (ne jamais amener l'interviewé vers les pistes d'interprétations toutes faites).¹

2.4.1. **l'entretien non directif** : ce type d'entretien 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 renvoie 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* ». ²

2.4.2. **L'entretien semi directif** : c'est un type d'entretien, « 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 à un guide d'entretien préétabli. Ainsi, l'interviewé devra aborder des thèmes que l'enquêteur aura prédéfinis. Le but principal de l'interviewé sera d'obtenir tous les thèmes figurants sur son guide d'entretien soient abordés et qu'il récupère un maximum d'informations de telle ou telle manière ». ³

2.4.3. **L'entretien directif** : c'est un autre type d'entretien « plus court que l'entretien semi directif, il cherche à faire répondre l'interviewé de façon précise à des questions ouvertes, certes mais qui laissent peu de place à la spontanéité plus « relâchée » 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 apportée à la phase documentaire

¹COURATIER, (C) et MIQUEL, (C) : les études qualitatives : théorie, applications, méthodologie, pratique, éditions L'Harmattan, France, 2008, p.173.

²ROCHE (D) : réaliser une étude de marché avec succès », éditions l'organisation, paris, 2009, pp. 40.42.

³ Ibid. p36-37.

menée auparavant lors de ce type d'entretien, on cherche moins à découvrir qu'à comprendre les phénomènes »¹

D'après ces différentes méthodes, pour notre cas pratique on a fait appel aux entretiens semi-directifs pour que l'interviewé s'exprime librement sur notre thème, dans le cadre de notre recherche, avec les cadres de Fruital Coca-cola qui sont concernés par ce projet d'externalisation logistique.

L'élaboration d'un entretien nécessite de s'appuyer sur un outil élémentaires, c'est le guide d'entretien ; qui est un document qui synthétise les thèmes à aborder au cours de l'entretien et permet au chercheur de suivre la progression de l'entretien.²

Ou encore : C'est un rapport oral, en tête-à-tête entre deux personnes d'une l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé, alors l'entretien consiste à une séance de questionnement adressé à une personne où plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche.³

Cette enquête vise à comprendre d'une part, l'externalisation de la logistique, sur les prestataires logistiques au sein de Fruital, d'une part et les raisons de la mise en place de cette démarche, et sa contribution sur le triptyque logistique CQD, en d'autres termes, l'externalisation est-elle bénéfique pour l'entreprise, représente-t-elle source de profit et d'avantage concurrentiel,

Nous avons proposé à nous interviewés sept axes qui sont :

Axe 1 : stratégie d'externalisation logistique et les objectifs recherchés : ce thème est primordial pour notre analyse, il vise à comprendre quelles sont les raisons d'externalisation logistique et la démarche à suivre dans la réalisation de ce projet, les critères de sélection des

¹ROCHE (D) :op.cit p44-45.

²LEGER-JARINOU, (C):op.cit. p115.

³OUACHERINE (H), CHABANI (S) : guide de la méthodologie de la recherche en sciences sociales, 1^{er} Edition Taleb impression, 2013, p72.

prestataires, les contrats privilégiés et les causes ainsi les objectifs recherchés, et les conditions de réussite de ce projet.

Axe 2 : niveau de la prestation logistique : le deuxième thème vise à connaître la qualité de la prestation assurée par le partenaire logistique pour la 1 party logistique et la 3 party logistics et son degré d'implication.

Axe3 : impact de l'externalisation sur les coûts logistique de l'entreprise : ce troisième thème est l'un des critères les plus déterminants de notre thème, il vise à connaître quels sont les coûts supportés par l'entreprise avant l'externalisation logistique et l'impact de cette dernière sur les coûts de cette gestion.

Axe 4 : impact de l'externalisation sur la qualité : ce quatrième thème est très important aussi pour notre recherche qui nous permettra de déduire l'impact de l'externalisation logistique sur l'amélioration de la qualité de service des clients et du produit.

Axe 5 : impact de l'externalisation sur les délais logistiques : c'est le troisième thème qui sert à confirmer ou bien infirmer notre hypothèse qui concerne les délais de livraison et de connaître si l'externalisation logistique a permis à l'entreprise de réduire ses délais de livraison et d'être plus flexible.

Axe 6 : les problèmes entravant la mise en place de l'externalisation logistique : nous voulons à travers ce thème connaître à travers la mise en place de ce projet d'externalisation quels sont les obstacles et les problèmes rencontrés par l'entreprise avec ses partenaires logistiques.

Axe 7 : futurs projets en termes d'externalisation logistique : et à la fin nous avons choisi ce thème qui est un petit peu stratégique et après avoir connu les problèmes entravant l'externalisation, quels sont les futurs projets de l'entreprise pour résoudre ces problèmes, et de savoir si l'entreprise veut reprendre le contrôle de toute sa logistique.

Le guide d'entretien (voir annexe N°6) a été présenté aux interviewés lors du face-à-face, le plus court des entretiens a duré quinze minutes, le plus long deux heures. Aussi, les entretiens ont été retranscrits et enregistrés malgré que les personnes interrogées occupent des

postes clés, nous avons été orientés vers les responsables de Fruital qui sont concernés par l'externalisation logistique, nous avons donc jugé intéressant qu'ils fassent partie de notre sélection et nous comprenons par-là que c'est un indicateur de représentativité, nous pouvons résumer tout ça dans le tableau suivant :

Tableau N°12 : présentation des interviewés

Poste occupé	Date	Heure	Lieu	Durée
Responsable logistique	08/05/2017	14h30	Département logistique	Une heure
Responsable achat	07/05/2017	13h	Direction des achats	Une demi-heure
Responsable transport	07/05/2017	10h30	Département transport	Une heure

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

il existe deux types d'analyse des données qualitatives et plus précisément en ce qui concerne les entretiens semi-directif :

- analyse de contenu,
- analyse par thématique,

Pour notre cas nous avons choisis de mener une analyse thématique : nous abordons le travail d'analyse qualitative faisant intervenir des procédés de réduction des données. On va en effet faire appel, pour résumer et traiter son corpus, à des dénominations que l'on appelle les « thèmes » (ou, expression synonyme, les « thématisations » ; on parle aussi parfois de « sous-thèmes » pour se référer à la décomposition de certains thèmes).¹

¹PAILIE (P), MUCCHIELLI (A), analyse qualitative en sciences humaines et sociales, édition Armand, paris, 2013, p231.

- **analyse thématique :**

L'analyse thématique Elle sert à dégager les thèmes présents dans un corpus pour ensuite en faire l'analyse. C'est une approche de type Subjectiviste qui vise à reformuler, à interpréter et à théoriser des phénomènes. Elle s'inscrit dans l'ensemble des méthodes de recherche qualitative caractérisées par le recours à des méthodes et techniques d'approche directe du sens des phénomènes humains et sociaux, sans le passage par la mesure et la quantification. Dans cette démarche, le traitement et l'interprétation des données se rattachent à deux logiques particulières:¹

- La thématization du corpus selon une logique classificatoire : c'est l'organisation des données impliquant une « segmentation » des entretiens;
- L'examen des thèmes et des catégories qui émergent selon une logique interprétative du corpus. L'objectif est de donner du sens aux informations recueillies.

¹http://entretiens.iamm.fr/pluginfile.php/308/mod_resource/content/2/DTraiter_DONnees/DO_4_TXT_cadre_theorique_mars13_fr.pdf

Section 2 : analyse et comparaison de réponses obtenues

Les entretiens réalisés permettent de confronter les situations réelles, observées en entreprise, avec les théories abordées dans la partie théorique de ce mémoire, la comparaison entre les différents responsables sélectionnés à travers les différentes données collectées nous permet de faire ressortir des résultats qui vont nous permettre de confirmer ou bien infirmer nos hypothèses, et pour cela nous allons comparer les différentes réponses obtenues par thème.

Tableau N°13: Axe 1 : la stratégie d'externalisation logistique et les objectifs recherchés.

Cet axe comprend les six premières questions de notre guide d'entretien.

Responsable logistique	Responsable achat	Responsable transport
L'externalisation permet de transformer les coûts fixes en coûts variables	se concentrer sur le cœur du métier qui est la fabrication des boissons gazeuses, en plus pour réduire nos tâches, et laisser faire à un prestataire qualifié doté du savoir-faire.	Les raisons d'externalisation est d'éliminer les coûts fixes, c'est le fait de passer des coûts fixes en partie en coûts variables, assurer une flotte suffisante pour le transfère des produits.
à améliorer toute la qualité de service vis-à-vis de nos clients.	Travailler avec plusieurs prestataires pour ne pas dépendre d'un seul, Travailler avec les plus grands prestataires pour nous assurer un grand volume en flotte, pour satisfaire la demande dans les meilleurs délais.	Satisfaire la demande, Couvrir le territoire de distribution grâce aux NDD, afin d'augmenter le volume de vente.
il faut que notre partenaire sera un peu flexible, pourra nous supporter en effet sur	<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre de camions • La proximité vis-à-vis 	<ul style="list-style-type: none"> • Prix de la prestation • La qualité de service • La disponibilité des

<p>les différents changements de scénario de flux, qui il est disponible aussi, qui est engagé à remplir toute les conditions à nous aider à améliorer sans oublier aussi tout l'aspect financier, le degré de professionnalisme et la taille du prestataire.</p>	<p>de notre site</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le prix • Les délais de paiement • L'adaptation des dépôts et des camions à notre cahier de charge 	<p>camions</p> <ul style="list-style-type: none"> • le degré de professionnalisme, • la taille du prestataire et sa situation financière.
<p>ça dépend de chaque prestation, ça se varie donc entre des contrats à court, moyen et à long terme, il est préférable pour bien verrouiller la partie business d'avoir des contrats à long terme, mais malheureusement aujourd'hui ne nous pouvons pas avoir sur le marché des partenaires logistiques qui maîtrise tout le flux de son début à sa fin.</p>	<p>A long terme, pour avoir un levier sur les prix.</p>	<p>A moyen terme, pour ne pas dépendre du prestataire.</p>
<p>Une bonne collaboration et partage d'information entre les deux parties, faire des analyses aux permanences mensuellement c'est cela est possible sur la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir un cahier de charge en adéquation avec le processus interne et externe, • Avoir un forecast annuel, mensuel et 	<p>La bonne négociation des contrats par rapport à la tarification et à la qualité de prestation, le respect du prestataire de son engagement en ce qui</p>

partie PLM, profitabilité and losers pour pouvoir modifier et réaliser quelques aspects.	hebdomadaire.	concerne le stockage et la qualité de produit, de service, contrôle et suivi en ce qui concerne le transport.
pas vraiment, ça pourrait être utile à nous laisser faire focus sur d'autre partie à travailler sur la partie innovation par exemple des produits.....ect, mais pas forcément à nous aider à être plus performant en terme de concurrence.	Pas nécessaire, préférable pour être plus performant, et se concentrer sur la production et l'amélioration de nos produits.	non, ces activités seront assurées par un partenaire doté du savoir faire dans ce domaine qui va garantir la disponibilité de nos produits sur les points de ventes certes, mais plutôt à suivre cette nouvelle tendance logistique.

Source : établi par nous même

A travers l'analyse des informations obtenues, nous constatons que la stratégie et les objectifs d'externalisation logistique diffèrent un petit peu, au point de vue de chaque responsable concerné par ce projet, les raisons de l'externalisation logistique selon le responsable logistique et le responsable transport s'accordent à dire que le but est d'éliminer les coûts qui veut dire transformer les coûts fixes en coûts variables, par contre selon le responsable achat la raison d'externalisation est de se concentrer sur le cœur du métier qui est la production des boissons gazeuses.

Et en ce qui concerne les objectifs, nous remarquons que 2/3 de personnes interviewées affirment que la satisfaction de la demande et l'augmentation du volume de ventes dans les meilleurs délais de livraison est l'objectif principal de l'entreprise Fruital Coca-Cola à travers l'opération d'externalisation logistique, et aussi l'amélioration du service client selon le responsable logistique, ce qui représente l'un des axes d'excellences de Fruital.

Concernant les critères du choix des prestataires, on remarque d'après les managers entretenus que le mode de sélection chez Fruital est évident bien sûr ; par rapport à la taille des prestataires sa situation financière, le degré de professionnalisme...ect, mais selon le

responsable logistique faudra ajouter que le mode de sélection repose essentiellement sur sa flexibilité, sa capacité à supporter le scénario du changement de flux et aider à l'amélioration.

D'après les personnes interrogées, ceux qui sont beaucoup plus concernées par l'externalisation pensent d'après les réponses sur le tableau ci-dessus que le contrat à long terme est préférable pour l'entreprise et cela pour avoir un levier sur les prix, et verrouiller la partie business, mais par contre en ce qui concerne l'externalisation du transport le responsable pense qu'il est préférable d'opter pour des contrats à moyen terme et cela pour ne pas dépendre du prestataire.

Quant aux conditions de réussite d'un projet d'externalisation logistique elles diffèrent d'un responsable à l'autre, chacun sa vision et ses opinions, mais d'après la théorie il ne faut jamais faire recours à l'externalisation pour liquider une tâche mais pour être plus performant.

Et en fin pour finir, les 3 managers pensent que l'externalisation n'est pas nécessaire pour réaliser un avantage concurrentiel, elle permet de nous focaliser sur la production et l'innovation des nouveaux produits, mais pas à être performant face à la concurrence.

Tableau N°14: Axe 2 : niveau de la prestation logistique.

Cet axe comprend la 7^{ème} question de notre guide d'entretien.

Le responsable logistique	Le responsable achat	Le responsable transport
c'est juste moyen, nous ne sommes pas encore arrivés en maturité logistique,	Une exécution moyenne, on a des prestataires qui respectent les délais de livraison et d'autres non donc, elle diffèrent d'un prestataire à un autre.	plutôt moyenne, y a certains prestataires qui ne respect pas les toujours les délais de livraison et qui ont un manque de compétences je ne peux pas vous citer les noms.

Source : établi par nous même

La partie de l'entretien consacrée au niveau et la qualité de la prestation des partenaires logistiques fait ressortir les mêmes résultats, les 3 managers de Fruitall concernés par l'externalisation logistique jugent la qualité de la prestation moyenne, et cela à cause des

différents problèmes rencontrés avec certains partenaires, le plus important est le non respect des délais de livraison, et aussi le manque de compétences dans le domaine.

Tableau N°15: Axe 3 : impact de l'externalisation logistique sur les coûts logistique de l'entreprise.

Cet axe comprend les questions 8 et 9 de notre guide d'entretien.

Responsable logistique	Responsable achat	Responsable transport
<p>En ce qui concerne le transport :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les coûts de main d'œuvre, • d'entretiens et de maintenance des camions, • le coût de parc véhicule, • de suivi des chauffeurs.....ect 	<p>Tout les coûts concerné par la logistique de distribution, de l'entreposage jusqu'à l'arrivé au client.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le salaire des chauffeurs • Amortissement des camions, aussi assurer l'entretien des camions, les frais de missions, le gasoil.....ect,
<p>c'est tout simplement pour gagner en coût fixe, et que donner toute la partie fixe au prestataire et nous nous serons à la fin 90% de variabilité, donc ca permis de permis de variabiliser nos coûts plus exactement.</p>	<p>On n'a pas vraiment les chiffres, on peut passer du simple au double, tout dépend du volume,</p>	<p>je n'ai pas les chiffres avant et après l'externalisation de transport, et en ce qui concerne les dépôts NND ou bien sur la prestation 3 partie logistique ce sont des nouveaux dépôts le projet à commencer y a à peine une année donc ce que je peux vous dire ce qu'elle nous permet de maitriser les coûts.</p>

Source : établi par nous même

Cet axe relatif à la contribution de l'externalisation sur les coûts logistique de l'entreprise à fait ressortir presque les mêmes réponses, Suite à notre entretien avec les

différents responsables de Fruital concernés par ce projet, et d'après notre partie théorique nous pouvons, l'entreprise supportait des différents coûts logistiques,

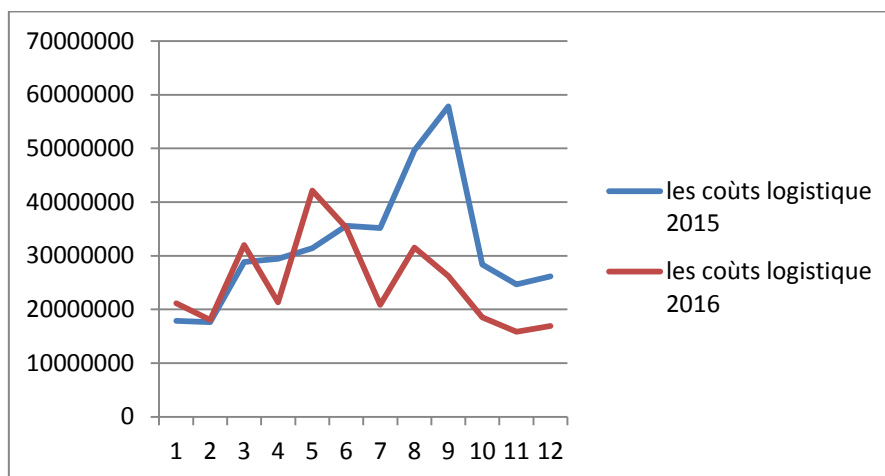
En ce qui concerne l'impact de l'externalisation transport/logistique sur les coûts, on peut déduire d'après les réponses des cadres managers, qu'elle permet de variabiliser les coûts et cela par l'abaissement des coûts et le fait de passer des coûts fixes en partie en coûts variables. Cette transformation de coûts fixes en coûts variables est un élément important dans l'objectif est la réduction des investissements, d'un autre sens est de supprimer les coûts, donc pour les 3 interviewés la mise en place de ce projet d'externalisation a permis à l'entreprise de la variabilisation ses coûts, ce que nous avons confirmé d'après les données statistiques suivantes :

Tableau N°16: les coûts de la prestation logistique au sein de Fruital Coca-Cola pendant les 2 Dernières années (avant et après l'externalisation).

	les coûts de transport 3pl	
	2015	2016
1	17849712,91	21136620,9
2	17653058,29	18064180,02
3	28871877,98	32028635,68
4	29451954,07	21332477,48
5	31412112,79	42152620,75
6	35603455,09	35243516,25
7	35169691,72	20821827,96
8	49637441,3	31542975,16
9	57825854,95	26202287,54
10	28357386,86	18532520,44
11	24652782,67	15848448
12	26137530,47	16923332,8
Total	382622859,1	299829443

Source : document interne, Département logistique.

Figure N°16: les courbes de la variation des coûts de la prestation logistique de Fruital
Coca-cola.



D'après cette figure (avant et après l'externalisation) on remarque que les coûts de la prestation logistique sont pas stable, ils varient selon les différentes périodes, généralement les coûts de la prestation diminuent pendant les périodes ou la demande est forte, par exemple, la période estivale les coûts, donc ce que nous pouvons déduire d'après notre étude qualitative ainsi que ces données statistique, que l'entreprise Fruital n'arrive pas encore à maîtriser ces coûts mais plutôt à les variabiliser, ce qui veut dire que notre première hypothèse est infirmée.

Tableau N°17 : Axe 4 : impact de l'externalisation sur la qualité de service.

Cet axe comprend les questions 10 et 11 de notre guide d'entretien.

Responsable logistique	Responsable achat	Responsable transport
Pas du tout bonne, d'ailleurs c'est l'un des motifs d'externalisation pour améliorer la qualité de service client et la qualité du produit.	Pas bonne, mais on a toujours veillé à préserver la qualité de nos produits.	on ne savait pas si la qualité de service était respectée par nos distributeurs et même la qualité du produit aussi.
oui c'est fait, parce que nous avons un contrat qui nous lie, chaque partenaire logistique à pas mal de normes en	Oui, on exige aux prestataires d'assurer une bonne qualité de service et aussi du produit	généralement oui parce que on oblige aux prestataires à respecter les règlements et le cahier de charge,

termes de sécurité, safety, qualité, norme de stockage...ect.		<ul style="list-style-type: none"> • assurer de bons camions, flexibles et adéquats en ce qui concerne le transport, • respecter les closes du contrat en ce qui concerne les dépôts NDD, • des superviseurs logistiques de Fruitall veillent à ce que les prestataires respectent les conditions de stockage et de préparation....ect pour préserver la qualité de nos produits et améliorer la qualité de service auprès de nos clients.
---	--	---

Source : établi par nous même

La partie de l'entretien consacrée à l'impact de l'externalisation logistique sur la qualité de service/produit, fait ressortir 2/3 des résultats homogènes, le responsable logistique, et achat affirment que avant la qualité de service clients était pas bonne, mais selon le responsable transport ils ne pouvaient pas savoir si la qualité de service auprès des clients et la conformité du produit était respectée par les propres distributeurs de l'entreprise,

Mais ils s'accordent à confirmer que l'externalisation impacte positivement la qualité de service client :

La responsable logistique affirme que oui parce que ils ont un contrat avec les partenaires logistiques avec des normes à respecter en termes de qualité, les normes de stockage, sécurité, safety.....ect,

Selon le responsable achat qui négocie les contrats avec le prestataire, il affirme que l'entreprise Fruital exige aux partenaires de respecter les closes du contrat en ce qui concerne la qualité de service assuré par les distributeurs et la conformité du produit, et cela en supervisant ces prestataires par une équipe d'audit qualité qui travail à Fruital, pour bénéficier d'un prestataire intégré et qualifié.

Le responsable logistique quant à lui : Fruital oblige aussi ses prestataires à respecter les règlements et le cahier de charge, en ce qui concerne le transport : assurer des bons camions et respecter aussi, respecter les normes de stockage et de distribution du produit par nos partenaires afin préserver la fiabilité et la qualité du produit.

Tableau N°18 : Axe 5: impact de l'externalisation sur les délais de livraison.

Cet axe comprend les questions 12 et 13 de notre guide d'entretien.

Responsable logistique	Responsable achat	Responsable transport
Non pas du tout, la gestion des flux physique de la logistique à coca était un petit peu anarchique, le planning de livraison n'était pas du tout respecté.	Non, pas du tout c'est une des raisons qui nous a poussés à l'externalisation logistique et de faire appel à des partenaires qualifiés	non, <ul style="list-style-type: none"> • insuffisance de flotte pour satisfaire tout la demande à temps ça en ce qui concerne le transport, • l'impossibilité d'assurer la livraison de nos produits dans certaines régions.
Non, cela ne dépend pas seulement de partenaire.	Oui, on exige de respecter la durée de livraison,	Oui parce que on anticipe toujours les livraisons et les affectations.

Source : établi par nous même

Toutes les personnes interrogées s'accordent à dire effectivement que les délais de livraison n'étaient pas du tout respectés avant, et cela à cause de l'insuffisance de la flotte pour l'entreprise et des centres de distribution dans certaines régions de sa franchise pour garantir la disponibilité des boissons Coca, le manque du savoir dans le personnel de Fruital.

En ce qui concerne l'impact de cette externalisation logistique sur les délais, selon le responsable logistique, même avec ce projet l'entreprise n'a pas pu réduire ces délais de livraison et cela ne dépend pas seulement du prestataire mais aussi de l'entreprise, selon lui faut qu'il y ait un partenaire qui respecte le time délivrer et qui travaille à améliorer son ordre to cash, et aussi pour permettre à l'entreprise d'être plus flexible cela commence de l'aval et non seulement de l'amont : début de la matière première à la production du bon SKU de l'avoir au bon dépôt que le client commande au bon moment pour pouvoir le livrer à temps, pour arriver à l'excellence opérationnelle.

Par contre le responsable achat et transport s'accordent à dire que les délais de livraison a été réduit parce que ils exigent ça aux prestataires, et aussi parce que les affectations et les livraisons sont toujours anticipées.

Tableau N°19 : Axe 6:les problèmes entravant la mise en place de l'externalisation logistique.

Cet axe comprend les questions 14 et 15 de notre guide d'entretien.

Responsable logistique	Responsable achat	Responsable transport
Conflits entre les deux parties, La gestion de ces conflits, Le non alignement des partenaires avec la stratégie de l'entreprise.	Le non respect du nombre de camions demandé, Le forecast et les délais de livraison.	Le non respect des délais de chargement et déchargement, Les réclamations des clients sur les délais de livraison. Le mauvais état des camions, Le retour d'emballage des palettes aussi, le manque de professionnalisme, renouvellement des

		chauffeurs.
Une relation qui n'est pas stable.	Une relation En dents de SCIE.	Un peu délicate, chacun cherche ses propres intérêts.

Source : établi par nous même

En ce qui concerne les problèmes à la mise en place de l'externalisation logistique on peut constater que la prestation offerte par la plupart des transporteurs reste assez limité, d'une faible spécialisation et manque d'efficacité et de diversité, face a ces conditions l'entreprise subis des obstacles survenant principalement d'après les réponses rendues du manque de professionnalisme de ses prestataires, un obstacle majeur qui apparait dans la limite des compétences 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 qui 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.

Concernant la relation de Fruital avec ces prestataires, on peut déduire selon les trois managers on déduit que c'est une relation irrégulière, un petit peu compliquée y'a des hauts et des bas, parfois ça évolue et parfois non donc elle n'est pas stable, Selon le responsable logistique faut que la relation entre les deux parties sera WIN WIN, en faite c'est le slogan qui nous permettre à l'entreprise d'assurer longévité dans le temps et ils serons à la fin tous gagnant sur les deux activités.

Tableau N°20 : Axe 7: futurs projets en termes d'externalisation logistique de Fruital Coca-Cola.

Cet axe comprend les questions 16 et 17 de notre guide d'entretien.

Responsable logistique	Responsable achat	Responsable transport
<ul style="list-style-type: none"> mettre plus de temps plus de focus à 	On a un nouveau schéma, l'objectif est de le pérenniser.	faire appel à d'autres prestataires logistiques, pour

<p>pouvoir expliquer à nos partenaires tout pour être plus performant possible,</p> <ul style="list-style-type: none"> développer des partenaires solides en compétences techniques et opérationnelles. 		<p>le stockage et la distribution, le transport pour faire face à la haute saison.</p>
<p>Non, parce que cela n'est pas correcte ni pour nous ni pour notre business en parallèle.</p>	<p>Non, ça n'as pas d'avantage, on va perdre au niveau de la qualité produit et on aura un nombre réduit de flotte.</p>	<p>Non absolument pas, grâce à ce projet d'externalisation, nous commençons à maitriser les coûts, réduire les délais de livraison et a améliorer la qualité de service.</p>

Source : établi par nous même

La dernière question a porté sur les projets envisagés par les responsables : logistique, achat et transport,

A cette question différentes réponses ont été apportés, le responsable logistique a pour objectif de tirer vers le haut, et cela en mettant plus de temps plus de focus pour expliquer à aux partenaires tout pour être plus performant possible, afin de développer des partenaires solides en compétences techniques et opérationnelles, pour atteindre l'excellence opérationnelle,

Quant au responsable achat, l'entreprise à un schéma qu'elle a pour objectif de le pérenniser pour s'entretenir dans un état fonctionnel satisfaisant et le rendre durable, par contre le responsable transport affirment que l'entreprise fera encore appel à d'autres prestataires pour assurer une meilleure disponibilité des produits et être plus flexible.

Section 3 : bilan d'analyse et recommandations :

1. Bilan d'analyse :

Les résultats obtenus suite à cette étude qualitative nous ont permis de mettre en exergue d'une part, les raisons qui ont poussées Fruitall à l'externalisation et à mettre en place une stratégie d'externalisation logistique et les objectifs recherchés d'autre part, ainsi nous avons pu constater que le but de ce projet selon le responsable logistique et le responsable transport est de variabiliser les coûts, en ce qui concerne le responsable achat, c'était pour se concentrer sur le cœur du métier et réduire les tâches, les objectifs recherchés sont liés à la maîtrise des coûts, satisfaire la demande et être plus flexible, et améliorer la qualité de service des clients.

Aussi, cette étude nous a permis aussi de connaître le niveau de la prestation des partenaires logistiques, nous avons pu constater que la qualité de la prestation est moyenne, et cela à cause du respect des délais.

De plus, à travers cette étude, nous avons pu connaître l'impact de l'externalisation logistique sur le triptyque CQD, à Fruitall Coca-Cola, et qui a été la raisons principale de ce projet.

Ou encore, grâce à cette étude, nous a pu ressortir les différents obstacles auxquels Fruitall à confronté avec ses partenaires logistiques, et la nature de la relation entre les deux parties qui est un petit peu délicate, et cela à cause du professionnalisme et manque de compétences auprès des prestataires.

Enfin, à travers les différentes réponses obtenues, nous pouvons dire que l'objectif et les raisons de l'externalisation chez Fruitall été de maîtriser les coûts logistiques, réduire les délais de livraison et amélioration de la qualité de service clients, et d'après notre étude tous les responsables concernés par ce projet au sein de l'entreprise, s'accordent à dire que grâce à ce projet on n'a pas pu maîtriser nos coûts mais de les variabiliser, améliorer la qualité de notre service auprès de nos clients, et à réduire les délais de livraison grâce à la flotte assurée par le prestataire, mais pas à atteindre le just in time parce que cela ne dépend pas seulement du partenaires logistiques, et ce qui va pousser l'entreprise à fixer d'autres objectifs afin d'améliorer et développer des partenaires solides avec des compétences techniques et opérationnelles.

2. Les recommandations et suggestions :

D'après les résultats obtenus de notre étude qualitative ainsi que notre analyse, nous allons proposer des solutions et des suggestions susceptibles d'aider Fruitall à optimiser sa démarche d'externalisation logistique et à améliorer la gestion avec ses partenaires et d'atteindre ses objectifs :

- Promouvoir les objectifs convergeant des deux parties
- Motivation des partenaires logistiques par des primes, pour le respect des délais, et le retour d'emballage en bon état.
- Optimisation des services fournis par les prestataires 3pl (dépôts NDD), afin de réduire les coûts.
- Porter plus d'importance sur les camions de la mise à dispo.
- Voir comment évaluer la performance du prestataire (définir les reporting et KPI et leur fréquence ; un reporting des ventes toutes les semaines).
- Manager les prestataires : leur expliquer, demander, les suivre, les challenger en créant un environnement de concurrence entre eux.
- Installation du TMS afin de prévoir le besoin du transport et le planifier.
- Optimisation du temps de préparation des commandes et cela par l'octroi de prime aux préparateurs pour chaque commande préparée.
- Amélioration de la communication entre les secteurs logistiques.
- Service agreement level : un accord de niveau de service, un engagement formel qui définit la qualité de service ou bien la prestation prescrite entre le client (entreprise) et le prestataire, Intégrer aussi une politique de gestion de la relation avec le prestataire pour mieux piloter les activités logistiques externalisées.

Conclusion :

L'étude de l'impact de l'externalisation logistique sur le triptyque : coût, qualité, délai, s'est réalisée à travers un diagnostic et une réalisation d'une étude qualitative, dans le cadre de cette étude un guide d'entretien a été administré aux cadres managers de l'entreprise concernés par cette démarche, les résultats obtenus ont été bâtis selon six axes,

Nos résultats démontrent qu'en fait Fruitall considère que les principales raisons de l'externalisation se situent au niveau des coûts, la qualité de service, la flexibilité, et la concentration sur le cœur du métier, de ce fait, nous avons pu valider 2/3 de nos hypothèses de notre modèle de recherche, ce qui montre que le recours à l'externalisation logistique est très bénéfique pour l'entreprise.

La prise en compte des solutions que nous avons proposé permettra à Fruitall de bien gérer ses conflits avec ses partenaires logistiques, d'accroître la flexibilité de l'entreprise face à la demande, et de ça va permettre à Fruitall d'améliorer sa qualité de service clients/produits et minimiser ses coûts logistique.

Conclusion générale :

L'externalisation logistique représente une problématique majeure pour les entreprises. Génératrice de gain, elle engendre également un lourd investissement et c'est le fruit d'une démarche décisionnelle très importante et assez longue. Aujourd'hui, toute entreprise externalisatrice est dans l'obligation un jour ou l'autre à la question de savoir si externaliser sa logistique serait pertinent en termes de coûts, qualité de service, et de flexibilité, à l'origine de notre travail nous chercherons à étudier comment le recours à l'externalisation des opérations logistiques pourrait-il influencer le triptyque CQD.

L'analyse théorique nous a suggéré que 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 sa qualité de service, et d'accroître sa flexibilité, grâce aux compétences des prestataires auxquels elle a recours.

Par ailleurs, nous avons étudié les démarches et la stratégie de l'externalisation logistique de Fruital Coca-Cola, cette vision décrit les deux principales raisons de l'externalisation logistique de l'entreprise qui sont la concentration sur le cœur du métier et répondre à la demande,

Après avoir déterminé les objectifs de l'entreprise, nous avons établi une méthode d'analyse afin de diagnostiquer le fonctionnement des activités externalisées et d'identifier les processus clés qui lui permettront de bien exploiter ces activités et d'atteindre ces objectifs, et enfin de relever la problématique majeure à traiter qui est « comment l'externalisation logistique impacte-t-elle le triptyque coût, qualité, délai.

Pour mieux cerner l'externalisation logistique et son impact sur le coût, la qualité de service et les délais de livraison, en plus de notre analyse, nous avons conduit une étude quantitative sur les activités logistiques externalisées. Les données collectées, nous ont permis de faire plusieurs analyses qui font paraître les aspects positifs et négatifs de ce projet et d'en avancer des recommandations plausibles pour l'amélioration de ses aspects qui principalement :

- La mise en place d'une politique de gestion des relations avec les partenaires logistiques.

- L'élaboration du Service agreement level : un engagement formel qui définit la qualité de service ou bien la prestation prescrite entre le client (entreprise) et le prestataire
- Motivation des partenaires logistiques par des primes, pour le respect des délais,

Suite à notre étude nous avons pu infirmer ou confirmer les hypothèses énoncées dans notre introduction. Les conclusions obtenues sont citées ci-dessous :

- La première hypothèse est infirmée. Car, les résultats obtenus ainsi que les données statistiques de l'entreprise démontrent que l'externalisation logistique permet à Fruital Coca-Cola non pas de maîtriser les coûts logistiques. Mais d'après notre analyse ainsi que l'étude qualitative avec les cadres de l'entreprise, on a pu déduire que cette démarche a permis à l'entreprise de variabiliser ses coûts.
- La deuxième hypothèse est confirmée. D'après les données collectées de notre analyse qualitative, on a pu conclure que grâce à l'externalisation logistique l'entreprise Fruital Coca-Cola a pu réduire ses délais de livraison, d'après les cadres interviewés, ce projet a permis à l'entreprise d'assurer un plus grand nombre de flottes et d'implanter des dépôts NDD dans des zones où elle ne pouvait pas assurer facilement la distribution, mais selon le responsable logistique l'externalisation n'a pas permis à l'entreprise d'atteindre le just in time parce que cela dépend de l'excellence opérationnelle de toute la chaîne logistique et non seulement du partenaire logistique.
- La troisième hypothèse est confirmée. On a pu remarquer d'après notre étude et analyse faite sur la qualité de service/produit que l'entreprise exige et oblige les partenaires logistiques à respecter les clauses en ce qui concerne cet aspect et effectue un audit qualité régulièrement pour veiller sur une bonne qualité de service et de son produit assuré par son partenaire et qui représente l'image de l'entreprise.

Enfin, nous sollicitons les futurs chercheurs qui veulent approfondir ce point en utilisant d'autres thèmes de recherches à axer leur étude sur :

- Essai de mise en place d'une politique de gestion de la relation avec les prestataires logistiques.
- Contribution des coûts logistiques du transport à la performance du chiffre d'affaire d'une firme
- Essai d'optimisation de réseau de distribution, le modèle : « route to market ».

Bibliographie :

Les ouvrages :

- BARTHELMY, (J) : « stratégie d'externalisation », DUNOD 3ème édition, Paris, 2007.
- BENSABAA (F), LE GOFF (J) : Mesurer la performance de la fonction logistique, édition Eyrolles, Paris, 2009.
- BRULHAT (F), FAVOREU (C), GHERRA (S): stratégie, édition Dunod, Paris, 2015.
- CORBEL (J), management de projet ; fondamentaux, méthodes, outils, Edition Eyrolles, 2012, Paris.
- COURATIER, (C) et MIQUEL, (C) : les études qualitatives : théorie, applications, méthodologie, pratique, éditions L'Harmattan, France, 2008, p.173.
- FULCONIS (F), PACHE (G), ROVEILLO (G) ; la prestation logistique, édition EMS, Paris, 2012.
- GAUTHY (M), SINECHAL, (M) VANDERCAMMEN : « études de marchés : méthodes et outils », BERIT éditions, 2ème édition, Alger, 2005.
- GIBOIN (B) : la boîte à outils de la stratégie, édition Dunod, Paris, 2015.
- GUELFAND, (G) : les études qualitatives, fondamentaux, méthodes, analyse, *techniques*, éditions EMS Management & société, France, 2013.
- LAURENT, (F) : les études de marché, comprendre le client, éditions d'organisation, France, 2001.
- LEHMANN-ORTEGA (L), LEROY (F), GARETTE (B), DUSSAUGE (P), DURAND (R): Strategor toute la stratégie d'entreprise, 7ème édition Dunod, Paris, 2016.
- LEGER-JARINOU, (C) : réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise, éditions Dunod, France, 2001.
- LE MOIGNE (R) : supply chain management : achat, production, logistique, transport et vente, édition Dunod, Paris, 2013.
- MEDAN (P), GRATACAP (A) : Logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale, édition Dunod, Paris, 2008.
- NONDONFAZ, (R) : « supply chain management structure & pilotage des flux », NRJ, Paris, 2005.

- OUACHERINE (H), CHABANI (S) : guide de la méthodologie de la recherche en sciences sociales, 1^{er} Edition Taleb impression, 2013.
- OUDOT (S), management des systèmes/gestion de projet EGC, 3^{ème} année, EUROMED, 2009-2010.
- PAILIE (P), MUCCHIELLI (A), analyse qualitative en sciences humaines et sociales, édition Armand, paris, 2013.
- PIMOR (Y), FENDER (M) : logistique : production, distribution, soutien, édition Dunod, paris, 2010.
- ROCHE (D) : réaliser une étude de marché avec succès », éditions l'organisation, paris, 2009, pp. 40.42.
- SAMII, ALEXENDE (K) : Stratégie logistique, édition Dunod, 3^{ème} édition, paris, 2004.
- SAUVAGE (T), une taxinomie des relations dépendance chez les prestataires logistiques, édition gestion 200, paris, 2001.
- VENTURELL (N), MIANI (P) : transport et logistique, édition le génie des glaciers, paris, 2011.

Reuves et articles :

- 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 » revue Française de gestion N° 177.2007.
- FILSER (M), PACHE (G), revue française de gestion, 2008/2 - N°182.
- FIMBEL (E), « Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation», Revue française de gestion, 2003,.

Travaux universitaires :

- ABOUDRAR (L), ELBAZ (J), BARTICH (H), impact de l'externalisation du transport/logistique sur le triptyque coût-qualité-délai, cas des entreprises marocaines, dossiers de recherches en Economie et Gestion, facultés de sciences juridiques Economiques et sociales, Agadir, 2014.

- CARBONE, (V): « Le rôle des prestataires logistiques en Europe », Thèse de doctorat à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Paris, 2006..
- GHEERAAERT, (A), l'externalisation logistique, mémoire Master 2 professionnel, spécialité logistique, université paris 1, paris, 2010.
- IVANAJ (V), MASSON FRANZIL (Y), « stratégie d'externalisation logistique, un risque management sur mesure », cahier de recherche N°2009-04, université de Nancy 2.
- RAHAL (F) : Cour de logistique globale, HEC, 2015.
- 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.
- YIMIAO (W) : Etude d'un projet innovant au sein de la supply chain, le cas Schneider Electric, thèse de doctorat en science de gestion, l'université de Grenoble, Paris, 2012.

Sites web :

- http://www.cat-logistique.com/diagnostic_des_delais.htm.
- http://www.cat-logistique.com/qualite_logistique.
- http://www.cat-logistique.com/qualite_logistique.htm.
- <http://www.cat-logistique.com/externalisation.htm>.
- www.coca-colacompany.com.
- <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Supply-chain-238906.htm#hu85bsF7qY37Tuf2.97>.
- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Strategies-logistiques.htm>.
- <http://www.imacaudit.com/docs/Documentation%20gestion/Co%C3%BBts%20logistiques.pdf>.
- <https://pointdevuemarketing.files.wordpress.com/2007/10/schema-sc.jpg>.
- http://www.redoreg.com/Tcomplet/ABOUDRAR_S2.pdf.
- http://entretiens.iamm.fr/pluginfile.php/308/mod_resource/content/2/DTraiter_DONnes/DO_4_TXT_cadre_theorique_mars13_fr.pdf.
- <http://logistique-pour-tous.fr/1pl-2pl-3pl-4pl-choisir>.

Annexe 1 : les embouteilleurs et distributeurs de coca-cola en Algérie

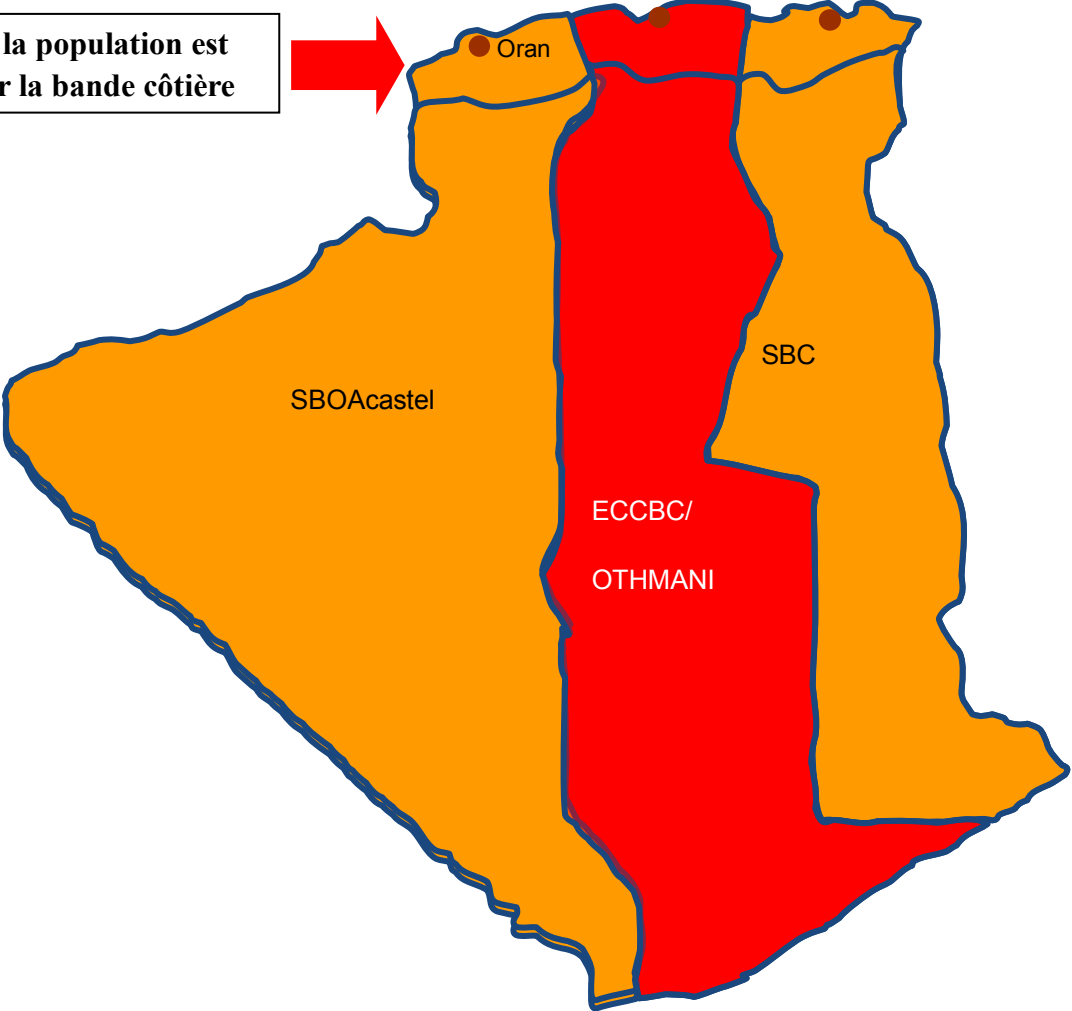
Skikda

Algiers

80% de la population est basée sur la bande côtière



Oran




SBOAcastel

SBC

ECCBC/

OTHMANI

Annexe 2 : Présentation du groupe Equatorial Coca-Cola Bottling company.



503 Chiffre d'affaires de 503 millions d'euros	174 millions de caisses unité vendues (987 millions de litres de boissons)	13 13 pays	14 usines d'embouteillage	46 lignes de production	6263 employés	Environnement multiculturel (Anglais, français, arabe, espagnol)
--	--	----------------------	-------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------	--

503
Chiffre d'affaires de 503 millions d'euros



Environnement







multiculturel par excellence
(Anglais, français, arabe, portugais,
espagnol)



13
13 pays



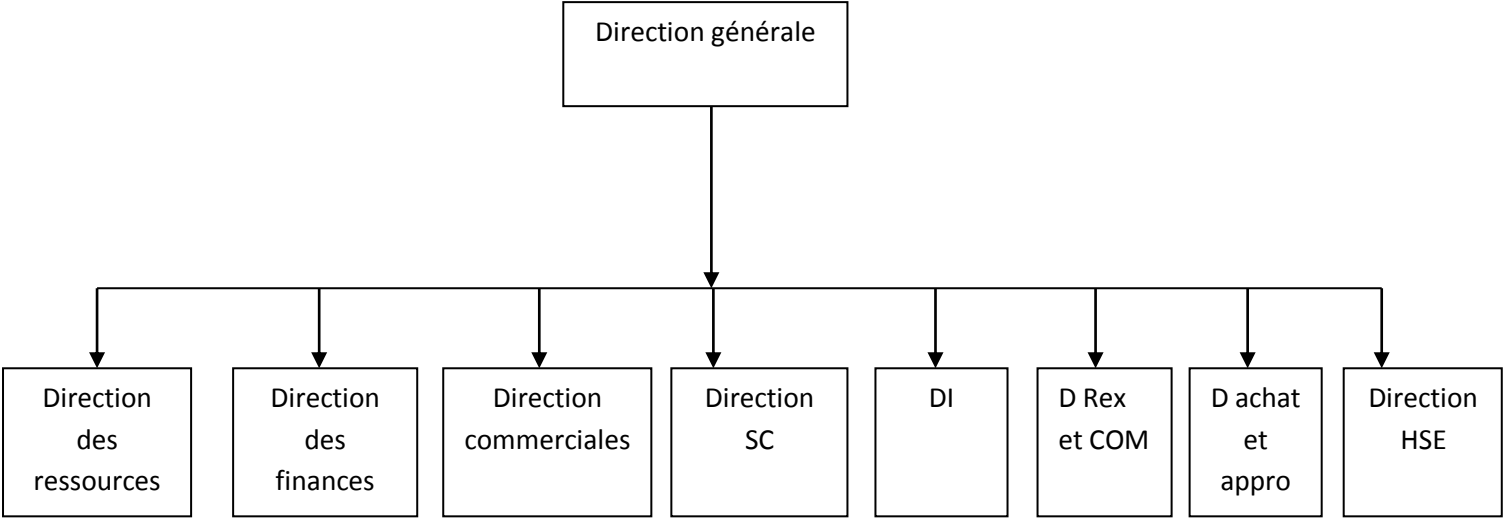
Annexe 3: les parts de Marché Algérien des boissons gazeuses.

	 Leader	 Follower	 Traditional
	KO	PCI	HB
Created	1887	1903	1878
Local production Algeria	1993	1999	1878
# SKU's SD (2013)	68	50 (incl. Cans)	25
Volume 2013 M UC's	57	7	27
Key packs	RGB/PET/CANS	PET	RGB 1L.
Market share average'13	50%	6%	23%
Plants facilities Algeria	1	2	4 (Inc. Co-Packer)
Headcount Algeria	1300	580	900
Franchise ownership	Central: ECCBC/Othmani	Djilali Mehri (Algerian businessman)	Hamoud / Hafiz families
Colour			
			

Annexe 4 : Portfolio produits finis de FRUITAL Coca-Cola.

	SINGLE SERVE					MULTI SERVE			
	RGB 25 CL	RGB 30 CL	PET 50 CL	CAN 25 CL	CAN 33 CL	RGB 1 L	PET 1 L	PET 1,5 L	PET 2 L
Coca Cola									
Coca Cola Light									
Coca Cola Zero									
Fanta Orange									
Fanta Lemon									
Fanta Apple									
Fanta Pineapple									
Fanta Strawberry									
Sprite									
Schweppes Tonic									
Schweppes Lemon									
Schweppes Mandarine									
Pulpy Lemon									
Pulpy Orange									
Burn									
Vimto									

Annexe 5 : organigramme général de Fruital Coca-Cola.



Annexe 6 : le guide d’entretien

GUIDE D'ENTRETIEN

Date :

Durée :

Heure :

lieu :

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de master en sciences commerciales relatif à la contribution de l'externalisation logistique sur le triptyque CQD, nous souhaitons solliciter votre contribution à apporter des éléments de réponses à nos questionnements, L'objectif de l'entretien est de comprendre les éléments constituant l'externalisation logistique dans le cadre de votre travail, nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps.

- 1) Selon vous, quelles sont les raisons qui ont poussé l'entreprise Fruital à l'externalisation logistique ?

- 2) Quels sont les objectifs de votre stratégie d'externalisation logistique ?

- 3) Quels sont les critères de choix de vos prestataires logistique ?

- 4) Généralement, privilégiez-vous des contrats à long, moyen ou court terme et pourquoi?

- 5) Selon vous, quelles sont les conditions de réussite d'un projet d'externalisation logistique ?

- 6) Comment qualifiez-vous votre relation avec vos prestataires ?
- 7) Considérez vous que l'externalisation des activités logistiques est nécessaire au maintien d'un avantage concurrentiel ?
- 8) Comment trouvez-vous la qualité de prestation de vos prestataires logistiques ?
- 9) Quels étaient les coûts liés à cette gestion ?
- 10) Quel est l'apport de l'externalisation logistique sur les coûts ?
- 11) Comment qualifiez-vous la qualité de service/produit avant l'externalisation logistique ?
- 12) L'externalisation permet elle d'améliorer la qualité de service et de préserver la qualité du produit ?
- 13) L'entreprise Fruitful Coca Cola arrivait-elle à respecter les délais de livraison, avant l'externalisation logistique ?
- 14) Pensez vous que l'externalisation logistique a contribué à réduire les délais de livraison des produits finis et rendre l'entreprise plus flexible ?

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

16) Quels sont vos projets pour l'avenir concernant l'externalisation logistique ?

17) Seriez-vous prêt à ré-internaliser votre logistique?

Annexe 6 : les entretiens.

Entretien avec M. SNOUSSI Youssouf, responsable logistique

Date : 08/05/2017

Heure : de 14h30 à 15h37

Lieu : département logistique

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de master en sciences commerciales relatif à la contribution de l'externalisation logistique sur le triptyque CQD, nous souhaitons solliciter votre contribution à apporter des éléments de réponses à nos questionnements, L'objectif de l'entretien est de comprendre les éléments constituant l'externalisation logistique dans le cadre de votre travail, nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps.

18) Selon vous, quelles sont les raisons qui ont poussé l'entreprise Fruital à l'externalisation logistique ?

L'externalisation logistique est un moyen très important qui va nous permettre d'avoir une excellente variabilité des coûts entre les différentes saisonnalités

19) Quels sont les objectifs de votre stratégie d'externalisation logistique ?

C'est une prestation qui va nous aider à améliorer toute la qualité de service vis-à-vis de nos clients

20) Quels sont les critères de choix de vos prestataires logistique ?

Je vais m'accentuer plus sur ce qui est intéressant sur la partie prestations logistiques, c'est les attitudes de partenaire, il faut que notre partenaire sera un peu flexible, pourra nous supporter en effet sur les différents changements de scénario de flux, qui il est

disponible aussi, qui est engagé à remplir toutes les conditions à nous aider à améliorer sans oublier aussi tout l'aspect financier, le degré de professionnalisme et la taille du prestataire.

21) Généralement, privilégiez-vous des contrats à long, moyen ou court terme et pourquoi?

Pour se faire il faut systématiquement des contrats avec nos partenaires logistiques, ça dépend de chaque prestation, ça se varie donc entre des contrats à court, moyen et à long terme, il est préférable pour bien verrouiller la partie business d'avoir des contrats à long terme, mais malheureusement aujourd'hui ne nous pouvons pas avoir sur le marché des partenaires logistiques qui maîtrisent tout le flux de son début à sa fin

22) Selon vous, quelles sont les conditions de réussite d'un projet d'externalisation logistique ?

Généralement nous optons sur des qualifications, sur quelques conditions pour pouvoir choisir nos partenaires logistiques, pour que l'externalisation nous permette en fait d'avoir d'excellents résultats, nous partons sur une collaboration et partage d'information entre les deux parties, je m'explique entre l'entreprise elle-même et le partenaire logistique, à faire des analyses aux permanences mensuellement c'est cela est possible sur la partie PLM, rentabilité et coûts pour pouvoir modifier et réaliser quelques aspects.

23) Comment qualifiez-vous votre relation avec vos prestataires ?

Elle n'est pas stable, il faut que chaque relation avec nos partenaires sera win win, en fait c'est le slogan qui nous permet de nous assurer la longévité dans le temps et que nous serons à la fin tous gagnants sur les deux activités

24) Considérez-vous que l'externalisation des activités logistiques est nécessaire au maintien d'un avantage concurrentiel ?

Maintenant l'externalisation logistique et d'avoir un partenaire logistique ça va nous aider sur la partie concurrentielle pas vraiment, ça pourrait être utile à nous laisser faire focus sur d'autre partie à travailler sur la partie innovation par exemple des produits.....ect, mais pas forcément à nous aider à être plus performant en terme de concurrence

25) Comment trouvez-vous la qualité de prestation de vos prestataires logistiques ?

Si j'ai une petite qualification à faire sur nos partenaires logistiques je vais être un peu retissant c'est juste moyen, nous ne sommes pas encore arrivés en maturité logistique, il faut pas oublier que la logistique en Algérie c'est tout récent, comparant au monde ou la supply chain est née après la 2ème guerre mondiale, en Algérie la supply chain c'est tout récent qu'on commence à retrouver des entreprises qui réfléchissent supply chain en amont et en avale

26) Quels étaient les coûts liés à cette gestion ?

En ce qui concerne les coûts et plus précisément les coûts de transport parce que l'externalisation de l'entreposage n'est pas mesurable c'est un projet tout récent, on supportait plusieurs coûts : les coûts de main d'œuvre, d'entretiens et de maintenance des camions, le coût de parc véhicule, de suivi des chauffeurs.....ect

27) Quel est l'apport de l'externalisation logistique sur les coûts ?

L'externalisation logistique c'est pas un cadeau qu'on offre à nos partenaires logistiques, c'est tout simplement pour gagner en coût fixe, et que donner toute la partie fixe au prestataire et nous nous serons à la fin 90% de variabilité, donc ça permis de permis de variabiliser nos coûts plus exactement.

28) Comment qualifiez-vous la qualité de service/produit avant l'externalisation logistique ?

Pas du tout bonne, d'ailleurs c'est l'un des motifs d'externalisation pour améliorer la qualité de service client et la qualité du produit.

29) L'externalisation permet-elle d'améliorer la qualité de service et de préserver la qualité du produit ?

Maintenant si l'externalisation nous permet d'améliorer la qualité de service et de préserver la qualité de produit, ça oui ça doit être fait, parce que nous avons un contrat qui nous lie, chaque partenaire logistique à pas mal de normes en termes de sécurité, safety, qualité, norme de stockage....ect.

30) L'entreprise Fruital Coca Cola arrivait-elle à respecter les délais de livraison, avant l'externalisation logistique ?

Non pas du tout parce que avant la logistique à coca était un petit peu anarchique, le planning de livraison n'était pas du tout respecté.

31) Pensez-vous que l'externalisation logistique a contribué à réduire les délais de livraison des produits finis et rendre l'entreprise plus flexible ?

Est-ce que l'externalisation logistique a contribué à réduire les délais de livraison des produits, je vais dire non tout simplement pour la simple et unique raison, en fait cela ne dépend pas seulement du partenaire logistique, pour améliorer en time délivrer et travailler sur un ordre to cash qui est assez correcte, y a plusieurs critères qui doivent être mise en jeu oui, la finalité faut qu'il y un partenaire logistique qui respecte toute ses choses la, mais en faite ça commence de tout son début de la matière première à produire le bon SKU de l'avoir au bon dépôt que le client le commande au bon moment pour pouvoir le livrer à temps et ça nous parlons beaucoup plus sur la partie excellence opérationnelle.

32) Quels sont les problèmes que vous rencontrez avec vos prestataires logistiques ?

Je vais dire y a quelques problèmes, je ne vais pas dire des anomalies, mais en effet le plus grand souci en une entreprise et un partenaire logistique c'est la gestion des conflits, les conflits ça pourrait de temps à autre vous trouver en face d'un partenaire logistique qui n'est pas du tout aligner par rapport à la stratégie de l'entreprise

33) Quels sont vos projets pour l'avenir concernant l'externalisation logistique ?

On est dans l'obligation de mettre plus de temps plus de focus à pouvoir expliquer à nos partenaire tout pour être plus performant possible, de temps en temps nous tombons sur des partenaires logistiques c'est une nouvelle expérience pour eux donc ils vont pas mettre plus de focus, plus d'énergie pour pouvoir délivrer des meilleurs résultats, nous faisons toute ces choses la pour pouvoir dans le future développer des partenaires solides en compétences techniques et opérationnelles, parce que si nous allons avoir des partenaires logistiques qui sont assez bien développer en compétence ça va nous permettre à nous tirer vers le haut.

34) Seriez-vous prêt à ré-internaliser votre logistique?

Maintenant est ce que nous sommes capable et nous serons capable de revenir à une logistique gérer par nous même je vais dire : non parce que cela n'est pas correcte ni pour nous ni pour notre business en parallèle.

Entretien avec M. FERHAOUI Samir, responsable des achats.

Date : 07/05/2017

Heure : 13h03 à 13h32

Lieu : direction des achats

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de master en sciences commerciales relatif à la contribution de l'externalisation logistique sur le triptyque CQD, nous souhaitons solliciter votre contribution à apporter des éléments de réponses à nos questionnements, L'objectif de l'entretien est de comprendre les éléments constituant l'externalisation logistique dans le cadre de votre travail, nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps.

35) Selon vous, quelles sont les raisons qui ont poussé l'entreprise Fruital à l'externalisation logistique ?

Parce qu'elle nous permet de se concentrer sur le cœur du métier qui est la fabrication des boissons gazeuses, en plus pour réduire nos taches, et laisser à un prestataire qualifié doté du savoir faire.

36) Quels sont les objectifs de votre stratégie d'externalisation logistique ?

L'objectif de l'externalisation :

- Travailler avec plusieurs prestataires pour ne pas dépendre d'un seul
- Travailler avec les plus grands prestataires pour nous assurer un grand volume en flotte

Et cela dans le but de satisfaire la demande dans les meilleurs délais possibles.

37) Quels sont les critères de choix de vos prestataires logistique ?

- Le nombre de camions
- La proximité vis-à-vis de notre site
- Le prix
- Les délais de paiement
- L'adaptation des dépôts et des camions à notre cahier de charge

38) Généralement, privilégiez-vous des contrats à long, moyen ou court terme et pourquoi ?

A long terme, pour avoir un levier sur les prix.

39) Selon vous, quelles sont les conditions de réussite d'un projet d'externalisation logistique ?

- Avoir un cahier de charge en adéquation avec le processus interne et externe
- Avoir un forecast annuel, mensuel et hebdomadaire

40) Comment qualifiez-vous votre relation avec vos prestataires ?

En dents de SCIE, mais elle diffèrent d'un prestataire à un autre, généralement elle est moyenne.

41) Considérez vous que l'externalisation des activités logistiques est nécessaire au maintien d'un avantage concurrentiel ?

Je ne dirai pas qu'il est nécessaire pour maintenir notre avantage face à nos concurrents mais Préférable pour être plus performant, et se concentrer sur la production et l'amélioration de nos produits.

42) Comment trouvez-vous la qualité de prestation de vos prestataires logistiques ?

Une exécution moyenne, on a des prestataires qui respectent les délais de livraison et d'autres non donc, elle diffèrent d'un prestataire à un autre.

43) Quels étaient les coûts liés à cette gestion ?

Tout les coûts concerné par la logistique de distribution, de l'entreposage jusqu'à l'arrivé au client.

44) Quel est l'apport de l'externalisation logistique sur les coûts ?

On n'a pas vraiment les chiffres, on peut passer du simple au double, tout dépend du volume.

45) Comment qualifiez-vous la qualité de service/produit avant l'externalisation logistique ?

Avant on ne savait pas si la qualité de service était respectée par nos propre distributeur et même la qualité du produit aussi.

46) L'externalisation permet elle d'améliorer la qualité de service et de préserver la qualité du produit ?

Oui, on exige aux prestataires d'assurer une bonne qualité de service et aussi du produit, maintenant on a une équipe qui contrôle et veille à ce que nos produits se livrent dans les normes exigés par nos prestataires.

47) L'entreprise Fruital Coca Cola arrivait-elle à respecter les délais de livraison, avant l'externalisation logistique ?

Non, pas du tout c'est une des raisons qui nous a poussés à l'externalisation logistique et de faire appel à des partenaires qualifiés.

48) Pensez vous que l'externalisation logistique a contribué à réduire les délais de livraison des produits finis et rendre l'entreprise plus flexible ?

Oui, on exige de respecter la durée de livraison, d'avoir le GPS pour suivre leur trace, et on effectue souvent un audit qualité pour contrôler si les délais sont respectés,

49) Quels sont les problèmes que vous rencontrez avec vos prestataires logistiques ?

Le nombre de camions demandé, le forecast ainsi que les délais de livraison ne sont pas respectés, nous aussi on ne respecte pas les délais de paiement aussi.

50) Quels sont vos projets pour l'avenir concernant l'externalisation logistique ?

On a un nouveau schéma, l'objectif est de le pérenniser

51) Seriez-vous prêt à ré-internaliser votre logistique?

Non, ça n'as pas d'avantage, on va perdre au niveau de la qualité produit et on aura un nombre réduit de flotte.

Entretien avec M. FERRAT Nassim, Manager transport.

Date : 07/05/2017

Heure : 10H30 à 11H27

Lieu : département transport

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de master en sciences commerciales relatif à la contribution de l'externalisation logistique sur le triptyque CQD, nous souhaitons solliciter votre contribution à apporter des éléments de réponses à nos questionnements, L'objectif de l'entretien est de comprendre les éléments constituant l'externalisation logistique dans le cadre de votre travail, nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps.

52) Selon vous, quelles sont les raisons qui ont poussé l'entreprise Fruitall à l'externalisation logistique ?

Les raisons qui ont poussé Fruitall à l'externalisation est pour éliminer les coûts fixes, et éviter aussi le manque des camions parce que la flotte propre à Fruitall ne suffisait pas par contre le prestataire peut nous garantir le nombre de camions dont on a besoin.

53) Quels sont les objectifs de votre stratégie d'externalisation logistique ?

L'objectif de notre stratégie d'externalisation est de satisfaire la demande, l'emplacement de nos prestataires ou des dépôts NDD sont situés dans les zones où on pouvait pas assurer la disponibilité de nos produits et cela pour couvrir tout le territoire de notre franchise qui est la zone de centre, et augmenter notre volume de vente.

54) Quels sont les critères de choix de vos prestataires logistique ?

Prix de la prestation

La qualité de service

La disponibilité des camions et le degré de professionnalisme, sa taille et sa situation financière.

55) Généralement, privilégiez-vous des contrats à long, moyen ou court terme et pourquoi?

A moyen terme, pour ne pas dépendre du prestataire.

56) Selon vous, quelles sont les conditions de réussite d'un projet d'externalisation logistique ?

La bonne négociation des contrats par rapport à la tarification et à la qualité de prestation et le respect du prestataire de son engagement en ce qui concerne le stockage et la qualité de produit et de service et le contrôle et suivi en ce qui concerne le transport.

57) Comment qualifiez-vous votre relation avec vos prestataires ?

La relation avec nos prestataires est un peu délicate, ca reste une relation professionnelle mais des fois on tombe sur des conflits parce que chacun cherche ses propres intérêts, de notre coté on souffre de leur retard que ca dans la livraison et le transfert vers nos dépôts,

58) Considérez vous que l'externalisation des activités logistiques est nécessaire au maintien d'un avantage concurrentiel ?

Non je ne pense pas, permet d'être plus performant oui vu que ces activités sont assurées par des prestataires qualifiés qui ont le savoir faire mieux que nous et vont nous garantir la disponibilité de tout les références de coca sur les points de ventes, parce que à ma connaissance maintenant tout nos concurrents font appel à des

prestataires, bref on peut dire que c'est une nouvelle tendance logistique qu'il faut suivre.

59) Comment trouvez-vous la qualité de prestation de vos prestataires logistiques ?

Donc en ce qui concerne la qualité de prestation de nos partenaires : impossible de dire qu'elle bonne mais plutôt moyenne, y a certains prestataires qui ne respect pas les toujours les délais de livraison et qui ont un manque de compétences je ne peux pas vous citer les noms.

60) Quels étaient les coûts liés à cette gestion ?

Pour les coûts liés à la logistique de distribution, y avait trop par exemple, je peux vous donner un petit aperçu avant il fallait payer les chauffeurs amortir les camions, aussi assurer l'entretien des camions, les frais de missions, le carburant.....ect,

61) Quel est l'apport de l'externalisation logistique sur les coûts ?

En ce qui concerne ce point la on ne peut pas malheureusement comparer vraiment les coûts avant et après l'outsourcing pour savoir qu'elle est l'apport de l'externalisation sur les coûts parce que je n'ai pas les chiffres avant et après l'externalisation et en ce qui concerne les dépôts NND ou bien sur la prestation 2 party logistique ce sont des nouveaux dépôts le projet à commencer y a à peine une année donc ce que je peux vous dire ce qu'elle nous permet de maîtriser les coûts.

62) Comment qualifiez-vous la qualité de service/produit avant l'externalisation logistique ?

Je dirais qu'elle n'était pas bonne vu qu'on ne pouvait pas répondre aux attentes des clients, et en ce qui concerne le produit par contre on a toujours veillé à préserver la qualité du produit.

63) L'externalisation permet-elle d'améliorer la qualité de service et de préserver la qualité du produit ?

Des fois, mais généralement oui parce que on oblige aux prestataires à respecter les règlements et le cahier de charge, et de nous assurer de bons camions en ce qui concerne le transport, et de respecter les closes du contrat en ce qui concerne les dépôts NDD, et pour cela nous avons des superviseurs logistiques qui veillent à ce que les prestataires respectent les conditions de stockage et de préparation.....ect pour préserver la qualité de nos produits et améliorer la qualité de service auprès de nos clients.

64) L'entreprise Fruital Coca Cola arrivait-elle à respecter les délais de livraison, avant l'externalisation logistique ?

Bon est-ce qu'on pouvait respecter les délais de livraison avant je dirai non, parce que avant on n'avait pas assez de flotte pour satisfaire toute la demande à temps ça en ce qui concerne le transport et on ne pouvait pas assurer la livraison de nos produits dans certaines régions.

65) Pensez-vous que l'externalisation logistique a contribué à réduire les délais de livraison des produits finis et rendre l'entreprise plus flexible ?

Oui parce que on anticipe toujours les livraisons et les affectations des camions ce qui permet à l'entreprise de respecter les délais et de répondre à la demande.

66) Quels sont les problèmes que vous rencontrez avec vos prestataires logistiques ?

Il y a plusieurs problèmes, avec certains prestataires, par exemple le non respect des délais, on reçoit des réclamations des clients par rapport au retard de livraison et la dégradation de nos produits, et aussi en ce qui concerne le retour d'emballage et le

mauvais état de certains camions, Manque d'expérience et lente adaptation denouveaux chauffeurs aux procédures de travail

67) Quels sont vos projets pour l'avenir concernant l'externalisation logistique ?

Je pense que Fruital fera appel à d'autres prestataires, pour le stockage et la distribution de ses produits ou bien pour le transport pour l'alimentation de ses dépôts, récemment on a commencé à travailler avec un autre prestataire de transport TMF à cause de l'insuffisance des camions pour faire face à la haute saison.

68) Seriez-vous prêt à ré-internaliser votre logistique?

Non absolument pas, parce que grâce à ce projet d'externalisation, nous commençons à maîtriser les coûts, réduire les délais de livraison et à améliorer la qualité de service.

Table des matières

Résumé	
Dédicace	
Remerciement	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	1
Chapitre 1 : Stratégie d'externalisation logistique :	5
Introduction :	5
Section 1 : introduction à la logistique :	6
1. Définitions de la logistique et du Supply Chain Mangement (SCM) :	6
1.1.la logistique :	8
1.2.La Supply Chain management :	8
1.2.1. Conception de la supply chain :	9
2. Stratégie logistique ;	12
2.1.La stratégie :	12
2.2. Définition de la stratégie logistique :	12
Section 2 : le phénomène d'externalisation logistique	15
1. Les concepts d'externalisation et d'externalisation logistique :	15
1.1.1. L'externalisation :	15
1.1.2. Les quatre grands types d'externalisation :	16
1.1.3. La méthodologie d'une opération d'externalisation :	17
2. L'externalisation logistique :	21
2.1.Définition :	21

2.2. Conditions de réussite d'un projet d'externalisation :	22
2.2.1. La théorie des coûts de transaction :	22
3. la prestation logistique :	25
3.1. Définition :	25
3.2. Typologie des prestataires de services logistiques :	26
3.3. La gestion de la relation avec le prestataire :	27
4. Enjeux de l'externalisation logistique :	28
4.1. Avantage de l'externalisation :	28
4.2. Les inconvénients de l'externalisation :	29
Section 3 : Le triangle Qualité-Coût-Délai (QCD) ;	31
1. Conceptualisation :	31
2. Le triptyque QCD d'un point de vue logistique :	32
2.1. Définition de la qualité totale :	33
2.1.1. Qualité logistique :	33
2.1.2. Les coûts logistiques :	33
2.1.2.1. Les coûts de transport :	34
2.1.2.2. Les coûts de stockage :	34
2.1.2.3. Les coûts d'entreposage :	35
2.1.2.4. Les coûts du système d'information :	35
2.1.3. Les délais logistiques :	35
3. Le modèle d'externalisation logistique et le triptyque (QCD) :	37
Conclusion :	40
Chapitre 2 : présentation de l'entreprise et état des lieux :	42
Introduction :	42
Section 1 : présentation générale de Fruitful Coca-Cola :	42
1. Présentation de l'organisme d'accueil :	43
1.1. Histoire de « the coca-cola company » :	43
1.2. Le développement international :	43
1.2.1. Histoire de Coca-Cola en Algérie ;	44

1.2.2. Présentation de Fruitall Coca-Cola :	44
1.2.3. Présentation du groupe Equatorial Coca-Cola Bottling Company :	45
1.2.3.1. Bref historique du développement de Fruitall Coca-Cola :	45
1.2.4. Les activités et les objectifs de Fruitall :	46
2. Analyse de l'organisation de Fruitall Coca Cola :	47
2.1. Structures et organisation de FRUITAL Coca Cola :	47
2.1.1. La Direction Générale :	47
2.1.2. La Direction des Ressources Humaines :	47
2.1.3. La Direction des Finances et contrôle planification :	48
2.1.4. La Direction Commerciale :	48
2.1.5. La Direction Supply Chain :	49
2.1.6. La Direction Industrielle :	49
2.1.7. La Direction relations extérieurs et Communication :	49
2.1.8. La Direction des Achats et Approvisionnements :	50
2.1.9. La Direction de la Qualité et du HSE :	50
2.2. Analyse de la direction Supply Chain Fruitall :	52
2.2.1. La politique de distribution de Fruitall coca-cola :	55
2.2.1.1. La délimitation géographique :	55
2.2.1.2. La stratégie de distribution de Fruitall :	56
2.2.1.3. La fonction de distribution au sein Fruitall Coca-Cola :	56
Section 2 : l'externalisation logistique au sein de Fruitall Coca-Cola :	58
1. La new distribution directe ;	58
1.1. Les différents Entrepôts NDD :	58
2. Présentation de l'activité de transport au sein de Fruitall Coca-Cola ;	63
2.1. Les prestataires de transport de Fruitall Coca-cola :	63
2.1.1. La taille des prestataires :	64
2.1.2. Le taux de rotation des camions :	66
3. Le degré de participation de chaque prestataire de Fruitall Coca-Cola :	67
4. Les tarifs de la prestation logistique :	68
Section 3 : L'analyse SWOT de Fruitall Coca-Cola :	69

Chapitre 3 : impact de l'externalisation logistique sur le triptyque QCD :.....	73
Section 1 : Présentation de la méthodologie :.....	73
1. La recherche qualitative :.....	73
2. Les méthodes de la recherche qualitative ;.....	74
2.1.Les techniques associatives :.....	74
2.2.Les techniques projectives :.....	74
2.3.Les entretiens collectifs :.....	74
2.4.entretiens individuels :.....	75
2.4.1. l'entretien non directif :.....	75
2.4.2. L'entretien semi directif :.....	75
2.4.3. L'entretien directif :.....	75
3. L'outil d'analyse des données qualitatives :.....	78
3.1. Analyse thématique :	80
Section 2 : analyse et comparaison de réponses obtenues.....	80
Section 3 : bilan et recommandations :.....	92
1. Bilan d'analyse :.....	92
2. Recommandations et suggestions.....	93
Conclusion :.....	94
Conclusion générale :.....	96
Bibliographie :.....	98
Annexes ;.....	102