

Ecole des Hautes Etudes Commerciales
EHEC Alger

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

Option : Supply Chain Management et Distribution

Thème :

**Essai d'Analyse la stratégie de l'externalisation
de la fonction logistique**

Etude de cas : NAFTAL GPL

Élaboré par :

Mr. Omar Elfarouk GUETTAF

Encadré par :

Mme. Ouardia LAOUDJ
Maitre de conférences à EHEC

2^{ème} Promotion
Juin 2015

Ecole des Hautes Etudes Commerciales
EHEC Alger

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

Option : Supply Chain Management et Distribution

Thème :

**Essai d'Analyse la stratégie de l'externalisation
de la fonction logistique**

Etude de cas : NAFTAL GPL

Élaboré par :

Mr. Omar Elfarouk GUETTAF

Encadré par :

Mme. Ouardia LAOUDJ
Maitre de conférences à EHEC

2^{ème} Promotion
Juin 2015

Dédicaces

A la mémoire de ma mère KHADIDJA

Je dédie ce modeste travail à toute ma famille qui non pas cessé de m'encourager pendant tout le cursus....

A tous mes amis, et tous ceux que j'ai connu durant les trois années passées à l'EFEC.....

Remerciements

Nous remercions Dieu, le tout puissant de m'avoir accordé santé et courage pour accomplir ce travail.

Nous tenons à remercier très sincèrement Monsieur le directeur qui m'a accepté à son entreprise **NAFTAL GPL District TIARET** et m'a présenté tous les moyens pour faciliter mon travail.

Notre reconnaissance va également à tous l'ensemble de l'entreprise qui m'ont fournis, pour ce travail, toutes les informations nécessaires. Je remercie spécialement Mr. **Nesreddine ABBAS** et Mr. **Yahia SAID** qui m'ont suivi pendant la durée de ce stage pratique dans l'entreprise.

Je remercie aussi de tout cœur Notre encadreur Mme. **Ouardia LAOUDJ**, qui m'a formulé ses précieux conseils et qui nous a facilité la tâche par ses recommandations et ses orientations, sans oublier mes enseignants de l'**EHEC** Alger.

Résumé

Notre mémoire de fin de cycle résume la stratégie d'externalisation de la fonction logistique, l'objectif de cette étude est d'essayer d'analyser la démarche de l'externalisation au sein d'une entreprise.

Notre étude portera sur une analyse effectuée au sein de l'entreprise NAFTAL (la branche GPL, District GPL Tiaret), cette dernière est une entreprise spécialisée dans la commercialisation et la distribution des produits du GPL,

Mots clé : logistique, externalisation, prestataire, gaz de pétrole liquéfié, butane propane, GPL/c, chaine logistique.

Our memory of the end of cycle summarizes the strategy of outsourcing of the logistic function; the objective of this study is to try to analyze the approach of the outsourcing within a company.

Our study will concern an analysis made within the company NAFTAL (the LPG branch, LPG District Tiaret), the latter is a company specialized in the distribution of the products of the LPG,

Keywords: logistics, outsourcing, provider, liquefy petroleum gas, butane, propane, LPG/c, supply chain.

إن هذه المذكرة تعالج إستراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية لوظيفة التوريد و التوزيع إن الهدف من هذه الدراسة هو محاولة تحليل المنهج المتبع للاستعانة بمصادر خارجية للقيام بالوظيفة ذكرها داخل المؤسسة الاقتصادية.

الدراسة المعالجة في هذا الطرح تتناول تحليلا للإستراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية لوظيفة التوريد والتوزيع داخل المؤسسة نفطال (فرع الغاز البترول المميع مقاطعة تيارت) هذه المؤسسة متخصصة في توزيع منتجات البترول المميع.

الكلمات المفتاحية : التوريد انة بمصادر خارجية غاز البترول المميع

سير غاز

Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
II-1	Durée du contrat et durée des réalisations dans le cas de la logistique	44
II-2	les conditions générales d'un contrat d'externalisation	46
II-3	facteurs influençant la durée du contrat	47
III-1	caractéristique de butane et de propane	58
III-2	proportion du butane et de propane dans la composition du GPL/c par régions et par saison	59
III-3	chiffre d'affaire 2013-2014 du district GPL Tiaret	61
III-4	les approvisionnements du GPL en quantité de 2013-2014 par source	62
III-5	les approvisionnements du GPL en quantité de 2013-2014 par centre d'enfûteur	62
III-6	répartition des ressources humaines selon CSP et selon le poste de travail	63
III-7	les objectifs du district GPL Tiaret 2014	64
III-8	les prévisions de quantité du GPL pour l'exercice 2015	65
III-9	la fiche technique de CE14 et MCE38	66
III-10	le réseau de distribution du butane conditionné	68
III-11	le réseau de distribution du GPL/c	69
III-12	les objectifs et les résultats obtenus 2014	72
III-13	les moyens du transport	75
III-14	le réseau de distribution de GPL/c	77

Liste des figures

Numéro	Titre	Page
I-1	les réflexions stratégiques en matière de la logistique	14
I-2	les conflits logistiques	19
I-3	la norme AFNOR X50-310 le pilotage de la production	21
I-4	marketing mix et le mix logistique.	22
II-1	les objectifs des opérations d'externalisation	31
II-2	les fréquences et l'ancienneté de l'externalisation par l'activité	32
II-3	les grands types d'externalisation	33
III-1	l'évaluation du chiffre d'affaire par produits en 2013-2014	61
III-2	la chaîne logistique du produit B13 et B03.	70
III-3	la chaîne logistique du produit P35 et Propane conditionné.	70
III-4	la chaîne logistique du produit GPL/c	71
III-5	Analyse SWOT de la fonction logistique.	74

Liste des abréviations

AFNOR: Association Française de Normalisation

AMA: American Marketing Association

AR: Auto-Ravitailleur

ASR: Air de Stockage et de Régularisation

B03: produit du Butane conditionné le poids de bouteille est 03 kg

B13: produit du Butane conditionné le poids de bouteille est 13 kg

CE14: Centre d'Enfûteur du Tiaret

CLM: Council of Logistic Management

CSCMP: Council of Supply Chain Management Professionals

DAO: Dossier d'Appel d'Offre

DR : Dépôt Relais

GD : station de service type Gestion Direct

GL: Station de service type Gestion Libre

GPL: Gaz de Pétrole Liquéfié

GPL/c: GPL/ carburant

MCE38: Mini Centre d'Enfûteur du Tissemsilet

NCPDM: National Council of Physical Distribution Management

P35: produit du Propane conditionné le poids de bouteille est 35 kg

PVA: station de service type: Point de Vente Agrée

PVO: Point de Vente Ordinaire pour la distribution du B13 et B03.

PVS : Point de Vente Structurées pour la distribution du B13 et B03.

RD: Revendeur Distributeur.

Sommaire

Introduction Générale	1
Chapitre I : Univers conceptuels de la logistique	5
1. Les concepts et définitions de la logistique	7
2. Les niveaux décisionnels de la logistique dans l'entreprise	14
Chapitre II : la stratégie d'externalisation	25
1. Le concept de la stratégie d'externalisation	27
2. L'externalisation de la logistique	38
3. Le contrat d'une opération d'externalisation	44
Chapitre III : Analyse les opérations d'externalisation logistique au sein de NAFTAL GPL	51
1. Présentation de l'organigramme d'accueil	53
2. Analyse la chaîne logistique du district GPL Tiaret	64
3. L'analyse des opérations d'externalisation logistique	75
Conclusion Générale	82

Introduction

Générale

Introduction générale :

En ce début du XXI^{ème} siècle, le contexte économique mondial est profondément bouleversé par un phénomène nouveau qui est la globalisation, les règles du jeu ont changé et la concurrence a devenu une nouvelle scène des firmes. Pour répondre à ces nouveaux défis qui se posent, un nouveau type d'entreprise est né : flexible, et extrêmement changeable capable de poursuivre probablement les orientations majeures que reconnaît l'environnement externe. Ainsi l'entreprise quelque soit sa taille, n'est plus en mesure de tout faire en interne et elle va ainsi se concentrer sur ses métiers de base, et faire appel de plus en plus à des partenaires externes pour les autres activités considérées non stratégiques. En conséquence, les l'entreprises ne peuvent plus être écartées ou isolées, elles ont des multiples relations externes.

Ce nouveau contexte a engendré l'émergence dans l'autre coté un type d'entreprises sous l'appellation : « *l'entreprise prestataire ou fournisseur* » qui se spécialise principalement dans des activités dont le but primordial est la prise en charge d'une activité confiée par une autre entreprise quelque soit le secteur d'activité ou le type de ces entreprises. L'objectif ici est la collaboration entre les entreprises avec des intérêts préalablement déterminés par les deux parties de la relation.

Ces nouvelles formes de gouvernance représentent la forme la plus déployée actuellement, citant par exemple : la franchise, le partenariat, les alliances, la sous-traitance et l'externalisation..., etc. En se focalisant sur les relations d'externalisation, l'entreprise dite externalisatrice ou cliente par rapport à son prestataire, externalise une ou plus de ces activités pour des raisons qui diffèrent d'une entreprise à une autre.

Aujourd'hui, avec un environnement caractérisé par une évolution rapide et un marché dont la pression est de plus en plus forte comme par exemple NAFTAL, les entreprises doivent s'adapter en permanence pour mieux répondre aux besoins des clients. Le recours à l'externalisation logistique est devenu donc une solution efficace pour les entreprises, cependant les raisons qui poussent, ou motivent chaque entreprise à externaliser sa logistique, diffèrent selon les circonstances.

Pour le cas d'externalisation de la fonction logistique de NAFTAL GPL, nous avons été amenés à analyser l'adoption de la stratégie d'externalisation, à travers l'analyse du contrat d'externalisation reliant l'entreprise et leur prestataire, et l'explication des principales raisons qui poussent cette entreprise à opter pour cette décision. Ce travail s'articulera donc autour de la problématique suivante :

« Quelle est la démarche adoptée par l'entreprise NAFTAL GPL pour externaliser sa logistique. »

De cette problématique principale, découlent des questions secondaires qui détermineront les grands axes sur lesquels nous allons nous baser :

- Quel est le niveau hiérarchique qui prend la décision d'externalisation des fonctions logistique au sein de l'entreprise NAFTAL GPL ?
- Quelle est la technique de la sélection de prestataire logistique au sein de l'entreprise NAFTAL GPL
- Quelles sont les principales clauses du contrat d'une opération d'externalisation au sein de l'entreprise NAFTAL GPL

Pour répondre à cette problématique et ces axes questions, nous avons élaboré des hypothèses de travail comme guide de travaux de la recherche sur le terrain :

H₀ : La démarche d'une opération d'externalisation logistique au sein de l'entreprise NAFTAL GPL comporte trois étapes élémentaires : la prise de décision d'externalisation, la sélection du prestataire, et la réduction du contrat de l'opération.

H₁ : Le niveau hiérarchique qui prend la décision d'externalisation logistique est le niveau stratégique.

H₂ : La technique de sélection du prestataire logistique est l'appel d'offre au sein de l'entreprise NAFTAL GPL.

H₃ : les principales clauses du contrat d'une opération d'externalisation logistique au sein de l'entreprise NAFTAL GPL sont la durée, le prix, la qualité de service assurée par le prestataire pendant la réalisation de l'opération.

Tout au long de notre recherche, nous avons suivi dans l'élaboration de notre sujet de la recherche la méthode descriptive. Nous avons aussi constaté que le domaine

d'externalisation, trouve des point de chutes dans différents domaines connexes dont : la stratégie d'entreprise et la planification, ce qui nous a conduit à consulter des ouvrages spécialisés, et d'autres qui traitent de généralité relativement liés à notre thème, des donnée et des chiffre qui représentent la réalité de notre sujet traité.

Afin de pouvoir vérifier les hypothèses proposées ci-dessus, nous avons structuré notre travail de recherche sur trois (3) volet distincts :

- **Le premier chapitre** servira à introduire le sujet. Il regroupera les concepts de base de la logistique, qui seront utilisé à notre étude. Ainsi les niveaux décisionnels concernant la logistique au sein d'entreprise.
- **Le second chapitre**, nous allons présenter les différents aspects relatifs à la stratégie d'externalisation, y compris l'externalisation de la fonction logistique.
- **Le troisième chapitre**, présentera l'organigramme d'accueil et l'analyse du processus d'externalisation de la fonction logistique.

Et en fin une conclusion qui entoura tout le sujet de notre recherche.

Chapitre I

Chapitre I : Univers conceptuels de la logistique

Depuis des années, du fait du contexte économique, la relation entre client et fournisseur a fortement évolué : renforcement du besoin de personnalisation des produits et services, raccourcissement des délais de livraison, multiplication des canaux de distribution...

De plus, l'internationalisation des échanges et une concurrence exacerbée ont entraîné les entreprises à rechercher de nouvelles voies pour améliorer leurs performances, et répondre au mieux aux attentes de leurs clients.

Face à ces enjeux les entreprises doivent remettre en cause leurs organisations, en décloisonnant les différents services. Les notions de flux physiques et flux d'information, tout au long de la chaîne logistique prennent alors tout leur sens, et la logistique constitue en ce sens une réponse complète et adaptée.

La logistique consiste donc de plus en plus à améliorer les flux sur une chaîne étendue qui va du fournisseur du fournisseur au client du client. Le logisticien doit ainsi assurer un dialogue avec tous les partenaires internes et externes de l'entreprise, afin de coordonner les opérations relatives aux flux de matières, de composants, de produits finis, et aux flux d'informations.

Elle est donc présente à tous les niveaux de l'entreprise, aussi bien au niveau opérationnel pour la gestion des flux physiques de marchandises, au niveau tactique pour définir les organisations et piloter ces flux à moyen terme et qu'au niveau stratégique pour définir les grandes orientations à long terme¹.

A cet égard, le premier chapitre tracera le cadre général de la logistique, le concept théorique de la logistique et son positionnement dans l'entreprise.

Ce chapitre est réparti en deux (2) sections :

Section (1) : les concepts et définitions de la logistique : il contiendra l'historique et quelques définitions de la logistique, et de la chaîne logistique, ainsi que ses objectifs et enjeux.

Section (2) : les niveaux décisionnels de la logistique dans l'entreprise : évoque le niveau décisionnel stratégique, tactique, et opérationnel de la logistique au sein d'une entreprise.

¹ Adapté de : http://www.cat-logistique.com/supply_chain.htm (consulté le : 13/03/2015 à 15h04)

1. Les concepts et définitions de la logistique

Pour comprendre bien la démarche de la gestion de la chaîne logistique, il est nécessaire d'abord de décomposer ce terme, autrement dit, cette section est consacrée à quelques définitions de la logistique, et de la chaîne logistique, ainsi que ses objectifs et enjeux, et

1.1. Historique de la logistique :

L'origine du terme « logistique » est incertaine : issue du grec « logistikos » (relatif au raisonnement logique), et dans le fond des applications moderne ce concept d'origine militaire, la logistique a toujours été un élément déterminant dans l'acte de guerre, La première tâche d'un système de logistique est d'apporter les fournitures adéquates, en bon état, dans les quantités demandées, sur les lieux et au moment où elles sont nécessaires. Pour les stratégies militaires du XIX^e et du XX^e siècle, la logistique est « *l'art pratique de déplacer les armées et de les ravitailler en établissant et organisant leurs lignes de ravitaillement* »², la logistique militaire est un exercice qui assure :

- L'organisation continue et rapide de déplacement des armes.
- l'organisation de lignes d'approvisionnement entre les magasins et les armées en campagne.

La seconde guerre mondiale (1939 – 1945), a joué un rôle dans l'apparition d'une logistique savante à l'aide une technique de « la recherche opérationnelle ». Il s'agissait de faire un appel à des équipes des chercheurs scientifiques pour résoudre le problème de : « la taille optimale de convois de transport entre l'Etats Unis et l'Europe, face à la menace des sous-marins allemands. ». Après la guerre, les chercheurs ont pu utiliser les expériences acquises dans les armes, mais cette fois pour résoudre les problèmes logistiques des entreprises qui concernent l'entreposage, le transport et la distribution des marchandises. A ce moment, la logistique a pris sa place dans les sciences économiques et commerciales. Mais elle a aussi gardé une place importante dans la pensée militaire.

La révolution de juste-à-temps (*JIT, just-in-time*) de l'école de Toyota a relancé une nouvelle logistique avec des nouveaux rôles, l'organisation de gestion de production d'automobile pour minimiser le stock et les encours de fabrication, a mis la logistique au cœur du processus de production. « *Le juste-à-temps impose un réglage permanent des flux et une*

² PIMOR (Y) et FENDER (M) : *la logistique : Production, distribution, soutien*, édition DUNOD, 5^{ème} Ed, Paris, 2008, P.63.

surveillance permanente des transferts entre usines, entre ateliers et entre postes de travail. Avec cette technique, la logistique se situe au cœur des processus de production et tend à déborder très sensiblement de son rôle traditionnel de transport et magasinage. »³.

Parmi les conséquences de JAT est le développement de système d'information concernant la logistique. Il s'agit de créer des applications relativement indépendantes pour gérer les stocks, productions, commandes..., d'une part. A l'autre part, faciliter l'échange des données informatisées (EDI).

Le développement de la grande distribution a progressé les activités logistiques, Il a permis d'augmenter le nombre des plates-formes de distribution et les entrepôts. Cette transformation a permis aussi d'accroître les opérations d'externalisation, et l'apparition des prestataires logistique spécialisés.

La mondialisation et la mutation technologiques ont influé l'évolution logistique. Dans un marché ouvert, l'entreprise se trouve face à une concurrence accrue et un consommateur avertis, la fonction logistique de l'entreprise doit répondre aux plusieurs contraintes comme les standards de qualité, la protection de l'environnement, les tendances des marchés, ...etc. en effet, l'entreprise exploite la mutation technologique dans le développement de sa chaîne logistique.

En conclusion, la logistique est en plein évolution. L'histoire de la logistique a montré l'importance de cette activité pour l'entreprise, le développement de commerce international, et l'e-commerce, le développement des réseaux internationaux des distributions, sont les facteurs d'amélioration de services logistique au sein des entreprises. Leur histoire ne va certainement pas s'arrêter.

1.2. La définition de la logistique :

La logistique a connu une évolution des pratiques et activités dans le monde et à travers longtemps, cette évolution traduit effectivement son importance et le rôle qu'elle joue au sein d'entreprises. Les nombreuses définitions de la logistique montrent cette transformation, jusqu'à l'arrivée de concept de la Supply Chain.

Les définitions ont été données au concept logistique sont différentes en fonction des circonstances socio-économique de l'avancée technologique et de la pensée relative à chaque

³ Ibid., P.74.

auteur. Pour ces raisons nous avons retenu quelques définitions qui nous paraissent importantes depuis 1948.

➤ **La première définition de logistique :**

En 1948, l'AMA (American Marketing Association) a formulée la première définition de la logistique : « *la logistique concerne le mouvement et mutation de marchandises du point de production, au point de consommation ou d'utilisation* »⁴, cette définition limite la logistique à un ensemble de techniques liées au traitement des flux physiques de marchandises dans la phase de distribution.

➤ **Définition du NCPDM (en 1972) :**

En 1972, à la grande britannique exactement, une organisation appelé « *National Council of Physical Distribution Management (NCPDM)* » définissait la logistique comme : « *la logistique est un terme décrivant l'intégration de deux ou plus activités dans le but de planifier, mettre en œuvre et contrôler un flux de matières premières, produits semi-finis et produits fins, de leur point d'origine à leur point de consommation. Ces des activités peuvent inclure sans que la liste soit limitative, le type de service offert aux clients, la prévision de la demande, les communications liées à la distribution le contrôle des stocks, la manutention des matériaux, le traitement des commandes, le service d'après-vente et des pièces détachées, les choix des emplacements d'usines et d'entrepôts, les achats, l'emballage le traitement des marchandises retournées, la négociation ou la réutilisation de matériaux récupérable ou mis à la ferraille, l'organisation des transports et le transport efficient des marchandises ainsi que l'entreposage et le stockage.* »⁵.

On peut constater clairement que cette définitions pris en considération l'aspect managérial (la planification et le contrôle), et l'aspect économique de la logistique, elle englobe aussi toutes les phases dans la logistique (l'approvisionnement, le recyclage, la distribution).

➤ **Définition du CLM :**

⁴ *Journal of Marketing*, Vol n°=1, Octobre 1948. Cité par Marks et Taylor dans la préface de : « *Marketing logistics perspectives and viewpoints* ». New York, Jhon Wiley, 1967

⁵ DROUCHE (H) et LARBI (A) : *Analyse de la stratégie d'externalisation de la fonction logistique cas de SNC-LAVALIN Algérie*, mémoire de licence, Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC, Alger, 2012, p.13.

Le National Council of Physical Distribution Management (NCPDM) deviendra en 1985 le Council of Logistics Management (CLM) puis, en 2004 le Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)⁶. Il définissait la logistique comme : « *la logistique est une partie des activités d'une chaîne logistique (supply chain). Elle concerne la planification, l'exécution et le contrôle des flux efficient et effectif du stockage de produits, du service de l'information relatif à ces fonctions du point origine au point de consommation pour satisfaire les besoins des clients.* »⁷.

La définition cette fois là, met en valeur un nouvel aspect pour la logistique, c'est l'aspect informationnel.

➤ **La logistique et le management :**

La logistique n'a véritablement fait son apparition comme discipline du management qu'en 1977 avec les travaux de James L.Heskett, professeur à Harvard⁸, qui lui donne sa première définition civile, tournée vers les entreprises : « *Ensemble des activités qui maîtrisent les flux de produits, la coordination des ressources et des débouchés, en réalisant un niveau de service donné, au moindre coût* »⁹.

1.3. Les typologies de la logistique :

Deux auteurs PIMOR (Y) et FENDER (M), ont segmenté la logistique selon la nature et l'objet de chaque activité : « *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.* »¹⁰. Les auteurs ont cité les différents types de la logistique à partir la dernière définition comme suite :

- **La logistique d'approvisionnement :** amener les composantes nécessaires à la production.
- **La logistique d'approvisionnement général :** c'est la logistique de l'administration.

⁶ LE MOIGNE (R) : *Supply Chain Management : Achat, Production, Logistique, Transport, Vente*, édition DUNOD, Paris, 2013, P.3.

⁷ SMAII (A) : *stratégie logistique : fondements, méthode, application*, édition DUNOD, 2^{ème} Ed, Paris, 2001, P.10

⁸ BAGLIN (G), et alii : *Management Industriel et Logistique*, édition ECONOMICA, 3^{ème} Ed, Paris, 2001, P.482.

⁹ Daniel (T), Hervé (M) et Jacques (C) : *La logistique D'entreprise ' vers un management plus compétitif*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1998, P.32.

¹⁰ PIMOR (Y) et FENDER (M) :Op.cit, P.4.

- **La logistique de la production** : apporter les matériaux de production et absorber la gestion de production.
- **La logistique de la distribution** : apporter au consommateur final les produits dont il a besoin.
- **La logistique militaire** : transporté les forces et les mis en œuvre opérationnelle.
- **La logistique de soutien** : organiser tout ce qui est nécessaire (par exemple la maintenance) pour maintenir en opération un système complexe (par exemple le secteur : aéronautique, énergie).
- **Les services après vente** : c'est une logistique de soutien, qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un produit.
- **La logistique des retours (logistique inverse)** : c'est le recyclage des produits et le traitement des déchets industriels.

1.4. La définition de la chaîne logistique :

RITZMAN et KRAJEWSKI définissent la chaîne logistique comme : « *l'ensemble des biens existants entre les fournisseurs de matières et de services qui interviennent à tout les stades de la transformation des matières premières en produits ou services et de la livraison de ces derniers aux clients de l'entreprise* »¹¹.

La chaîne logistique est donc l'ensemble des activités nécessaires qu'intervient, pour transférer une matière au produit consommable, depuis le fournisseur jusqu'au client.

1.5. Les objectifs de la logistique :

De nos jours, la logistique s'est diversifiée et regroupe des activités de plus en plus nombreuses, les logisticiens assure une fonction transversale dans l'entreprise. Leurs actes ont un impact sur tous les autres services, il est nécessaire d'une vision globale de l'entreprise pour fixer les objectifs de la logistique. On distingue trois majeur objectif¹², sont :

➤ **Les objectifs managériaux de la logistique :**

La logistique est un outil de management, elle est pour but de :

¹¹ RITZMAN (L) et alii : *Management des opérations, Principes et applications*, 1^{ère} Ed, édition PEARSON Education, Paris, 2004, P.280.

¹² BRUNET (H) et LE DENN (Y) : *la démarche logistique*, édition AFNOR, Paris, 1992, PP.45-59.

- Maîtriser les flux physique et flux d'information, le logisticien fait l'analyse des mouvements qui circulent dans l'entreprise d'une part. A l'autre part, il décloisonne entre les différentes fonctions de la chaîne logistique.
- Détecter les dysfonctionnements de l'entreprise pour trouver les solutions appropriés, la logistique est une source d'information pour la direction générale de l'entreprise, elle permet de détecter les incohérences des sous-systèmes, pour prendre des décisions correctives.

➤ **Les objectifs commerciaux de la logistique :**

La logistique est un argument commercial, elle a pour but de :

- Améliorer les ventes de l'entreprise : la qualité de service logistique permet de répondre aux besoins de client. Elle peut aussi augmenter la valeur de produit livré.
- Optimiser les délais : le respect des délais de livraison des commandes, et la disponibilité de produits dans les point de ventes, ces sont des objectifs qu'ils peuvent améliorer les ventes et attirer l'intention des nouveaux clients.

➤ **Les objectifs financiers de la logistique :**

La logistique est une source de productivité et de rentabilité, elle a pour but :

- Augmenter la productivité : la réalisation des gains de productivité en fonction de la logistique, c'est grâce à la accélération de déroulement de produits (minimiser le temps d'écoule de produit dès son arrivé dans l'entreprise jusqu'à réception d'utilisateur.).
- La réduction des coûts : L'objectif majeur de la logistique est la rentabilité de l'entreprise par la réduction du coût logistique qu'il pouvait représenter de 5 à 15 % du chiffre d'affaires¹³.

1.6. Les enjeux de la logistique :

L'évolution, la diversification, et dispersion de la logistique, ont un impact majeur sur la vie économique des entreprises modernes. On constate les enjeux de la logistique en deux majeurs aspects¹⁴.

¹³PIMOR (Y) et FENDER (M) :Op.cit, P.605.

➤ **La compétitive des entreprises :**

- Diversifier l'offre du marché, et prévoir la demande.
- Retirer un avantage concurrentiel dans la gestion de la chaîne logistique.
- Gérer les risques.
- Assurer le recyclage et gérer les retours de l'emballage vide.
- Accroître la potentialité des technologies d'information.
- La flexibilité, la fiabilité, et la rapidité vers le marché et les exigences de clients.

➤ **Le développement territorial (l'économie national) :**

- Développer le marché des prestataires logistiques.
- Réaliser des économies d'échelle grâce à la concentration sur le cœur de l'activité.
- Créer des nouveaux emplois et métiers dans un pays.
- Réduire l'impact sur environnement.

En conclusion, la logistique consiste à améliorer les flux sur une chaîne étendue qui va du fournisseur du fournisseur au client du client. Elle doit ainsi assurer un dialogue avec tous les partenaires internes et externes de l'entreprise, afin de coordonner les opérations relatives aux flux de matières, de composants, de produits finis, et aux flux d'informations.

La logistique est présente à tous les niveaux de l'entreprise, aussi bien au niveau opérationnel pour la gestion des flux physiques de marchandises, au niveau tactique pour définir les organisations et piloter ces flux à moyen terme et qu'au niveau stratégique pour définir les grandes orientations à long terme. Ce point là, c'est notre préoccupation dans la prochaine section.

¹⁴ Adapté du : <http://www.cat-logistique.com/logistique.htm> (Consulté le : 13/03/2015 à 18h13).

2. Les niveaux décisionnels de la logistique dans l'entreprise

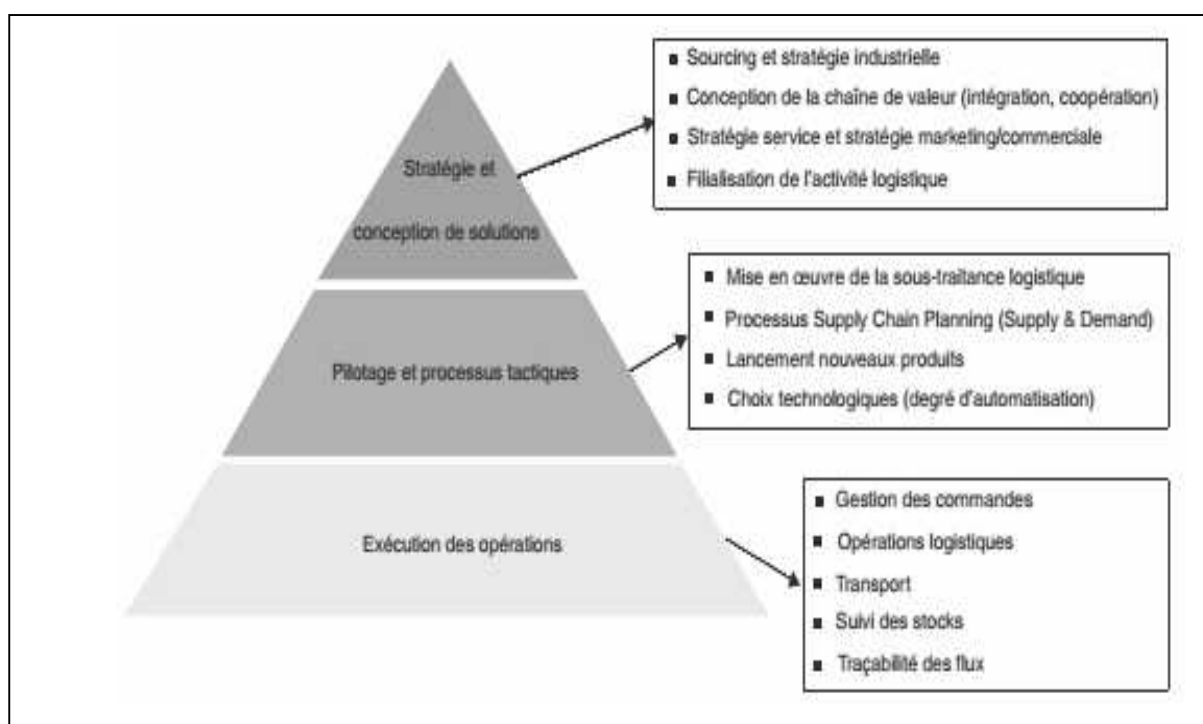
Cette section évoque le niveau stratégique, tactique, et opérationnel de la logistique au sein d'entreprise.

2.1. Le niveau stratégique : le positionnement de la logistique dans la stratégie globale de l'entreprise :

La logistique est une fonction de l'entreprise, elle est reconnue au niveau de l'exécution d'opérations et du pilotage des flux mettant en œuvre des processus tactiques. Mais au cours des dernières années, la logistique a acquis une dimension stratégique et cela s'est traduit en termes de reconnaissance par sa présence au sein des Comités de Direction général.

Ce point est essentiel pour l'entreprise, il consiste à définir le niveau de la décision logistique et la relation entre celle-ci et les autres fonctions de l'entreprise. Ainsi, le niveau tactique et opérationnel de la logistique pour atteindre les objectifs à long terme.

Figure I-1 : les réflexions stratégiques en matière de logistique



Source : PIMOR (Y) et FENDER (M) : *la logistique : Production, distribution, soutien*, édition DUNOD, 5^{ème} Ed, Paris, 2008, p.607

La définition de la stratégie globale de l'entreprise nécessite de prendre en considération la fonction logistique. Le réseau logistique des unités de production et la distribution doivent

être capable de réaliser les objectifs de l'entreprise à long terme, si le contraire, l'entreprise cherchera les solutions qu'elle met en place pour atteindre les objectifs.

Au niveau d'achat, par exemple, la logistique intervient pour déterminer le cadre de la gestion des achats et d'approvisionnement à une période donnée, et les pratique à suivre, afin de mettre en œuvre les leviers supportables pour le sourcing et l'achat.

Un autre point important, Les orientations industrielles de la stratégie globales consiste à définir le réseau de production. Ce réseau de production nécessite une stratégie industrielle par laquelle l'entreprise peut définir les critères de la spécialisation de l'usine (par le marché, par le produit, ou par le procédé de fabrication.), et aussi, la définition critères de la localisation des usines (proche au client, ou au fournisseur, dans un pays moins coûts de main d'œuvre)¹⁵. Le rôle de la logistique là, consiste à définir le réseau logistique cohérent au réseau de production et la stratégie industrielle.

Finalement, il faut parler un peu sur l'approche de la logistique et le service marketing de l'entreprise. Les auteurs du livre « *logistique* » à propos de ce sujet disent : « *Ce rapprochement est cependant plus apparent pour les logisticiens que pour les théoriciens du marketing qui, jusqu'à ces dernières années, s'intéressaient en général assez peu, et peut-être à tort, à ce qu'ils appellent la ' distribution physique'.* »¹⁶.

Le marketing est une attitude pour objet de connaître une clientèle potentielle afin de mieux s'y adapter, la bonne attitude en ce domaine consistait à adapter le mieux aux habitudes et aux exigences de la clientèle. La distribution physique, généralement la logistique doit chercher comment adapter le produit aux habitudes et exigence de client, comme le prix, l'endroit, le moment, la qualité, et les quantités appropriées.

Donc, les élaborateurs de la stratégie marketing prennent en considération la logistique, pour atteindre les objectifs à long terme.

Mais, la question posée est comment adapter la logistique à la stratégie globale de l'entreprise ? L'auteur DANIEL (T) dans son ouvrage « *la logistique d'entreprise, vers un management compétitif.* », répond à cette question par quatre types des politique logistique¹⁷.

¹⁵ LE MOING (R) : Op.cit, PP.24-28.

¹⁶ PIMOR (Y) et FENDER (M) : Op.cit, PP.617-618

¹⁷ Daniel (T), Hervé (M) et Jacques (C) : Op.cit, PP.96-97.

➤ **Politique de produits :**

Il s'agit de Restructurer la chaîne logistique en fonction des coûts logistiques (approvisionnement des matières, Processus de fabrication, distribution physique, maintenance, politique des stocks) pour chaque produit.

➤ **Politique de l'espace et structures physiques de l'entreprise :**

Il s'agit de redéfinir du réseau logistique, comme la localisation des unités de distribution, de stockage, de production, d'approvisionnement.

➤ **Politique de sous-traitance (ou bien l'externalisation) :**

Ce fait à confier à un prestataire logistique la délégation des opérations de transport, manutention, stockage, soutien après-vente, conditionnement...etc. c'est dans le cas, la logistique, soit équipement ou personnel, n'est pas capable d'assumer la réalisation de la stratégie globale (cette politique est notre sujet de recherche, on va la détailler).

➤ **Politique d'organisation :**

Il s'agit de créer une entité indépendante ou filiale d'un même groupe, en vue d'assurer tout ou partie des opérations logistiques de l'entreprise.

En conclusion, la logistique est une fonction stratégique dans l'entreprise. Sa participation en l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise est grâce à sa relation importante avec les grandes orientations stratégiques concernant l'achat, la production, et la distribution.

2.2. Le Niveau tactique : les démarches du responsable logistique dans l'entreprise :

La démarche logistique s'inscrit dans une démarche à moyen terme avec des objectifs précis. Lorsque cette démarche est maîtrisée par le responsable de la logistique de l'entreprise, elle devient un outil de stratégie qui permet de atteindre la performance au niveau opérationnel.¹⁸

¹⁸BRUNET (H) et LE DENN (Y) : Op.cit, PP.39-41.

2.2.1. Recenser :

L'évaluation de la situation actuelle de l'entreprise est nécessaire, pour montrer les dysfonctionnements et les perturbations de flux. Mais, cette évaluation ne réalise sans la stratégie globale de l'entreprise et son environnement économique qui consiste :

- **les spécificités liées aux produits** : déterminer des besoins pour adapter le produit à celle-ci, et s'assurer que celui-ci réponde à la demande.
- **les spécificités liées aux marchés** : analyser son marché pour déterminer les paramètres de la concurrence et évaluer les habitudes des consommateurs.
- **l'environnement réglementaire et normatif** : il s'agit de connaître les règlements et les normes pour vérifier la conformité du produit, ou bien adapter les produits et puis effectuer les tests avant la mise sur le marché.
- **les éléments d'une politique produit** : il s'agit de définir les critères de la qualité et de prix ; par une synthèse entre l'offre produit et le marché considéré.
- **les critères de la politique de qualité et de service** : définir le couple qualité/prix pour vendre le produit adapté, et dégager un avantage concurrentiel en termes de coût et de service.
- **connaître les caractéristiques du mode de commercialisation** : il s'agit de définir quand, comment et où être présent.

2.2.2. Analyser :

Il s'agit de définir les outils dont on va se doter pour arriver au résultat et de définir comment l'entreprise peut être adaptée. Le responsable logistique devra établir :

- **Un schéma d'approvisionnement** :

Il faut choisir l'origine des matières premières et des composants de manière cohérente avec le schéma de production. Il convient ensuite d'organiser le transport et la politique de stockage de l'entreprise (les quantités à approvisionner, la fréquence des livraisons, dépendront des installations de stockage).

- **Un schéma de production (ou le plan industriel et commercial, le PIC) :**

Il s'agit de choisir entre faire et faire-faire, recourir à des unités de production décentralisées ou non, gérer les flux physiques de production, l'ordonnancement de la fabrication et les encours.

- **Un schéma de circulation des flux amont :**

Une fois les schémas d'approvisionnement et de production définis, il convient de maîtriser la circulation des flux que l'on prévoit de générer. Il faut donc prévoir les flux

physiques mais aussi les flux d'information (documents et procédures de travail). La connaissance des informations quantitatives et qualitatives est une source pour construire les tableaux de bord qui permettront de suivre l'activité.

➤ **Un schéma de circulation des flux aval :**

Les services commerciaux et marketing de l'entreprise vont transmettre à la logistique la structure du marché, les objectifs de stock. Tout ceci permettra d'apprécier les contraintes liées aux modes de transport (et les implications sur l'organisation interne), au mode de commercialisation, de définir qui a la maîtrise du stock.

➤ **Une quantification des coûts :**

C'est l'analyse du coût de l'immobilisation des produits et les coûts liés au marché pour que le produit soit compétitif.

2.2.3. Optimiser et Contrôler :

Toute organisation mise en place se doit d'être optimisée. Les tableaux de bord construits lors de la précédente étape vont permettre de suivre l'évolution de l'organisation.

Des outils existent, ils sont propres à chaque point abordé. Cependant, implanter les manières de travailler et les outils, cela n'est possible que lorsque l'on a défini l'organisation dans le processus logistique de l'entreprise. Concernant par exemple l'organisation du stockage, il faut analyser la localisation des points de stockage, le problème de transmission des informations. Il faudra également veiller à contrôler et gérer les dysfonctionnements externes (avec les fournisseurs).

Par ailleurs, un système d'audit des procédures et des modes de fonctionnement seront établis.

Le tableau de bord logistique permet aussi de contrôler le processus logistique. Il permet de rendre compte de l'évolution de l'entreprise.

2.2.4. Remettre en cause :

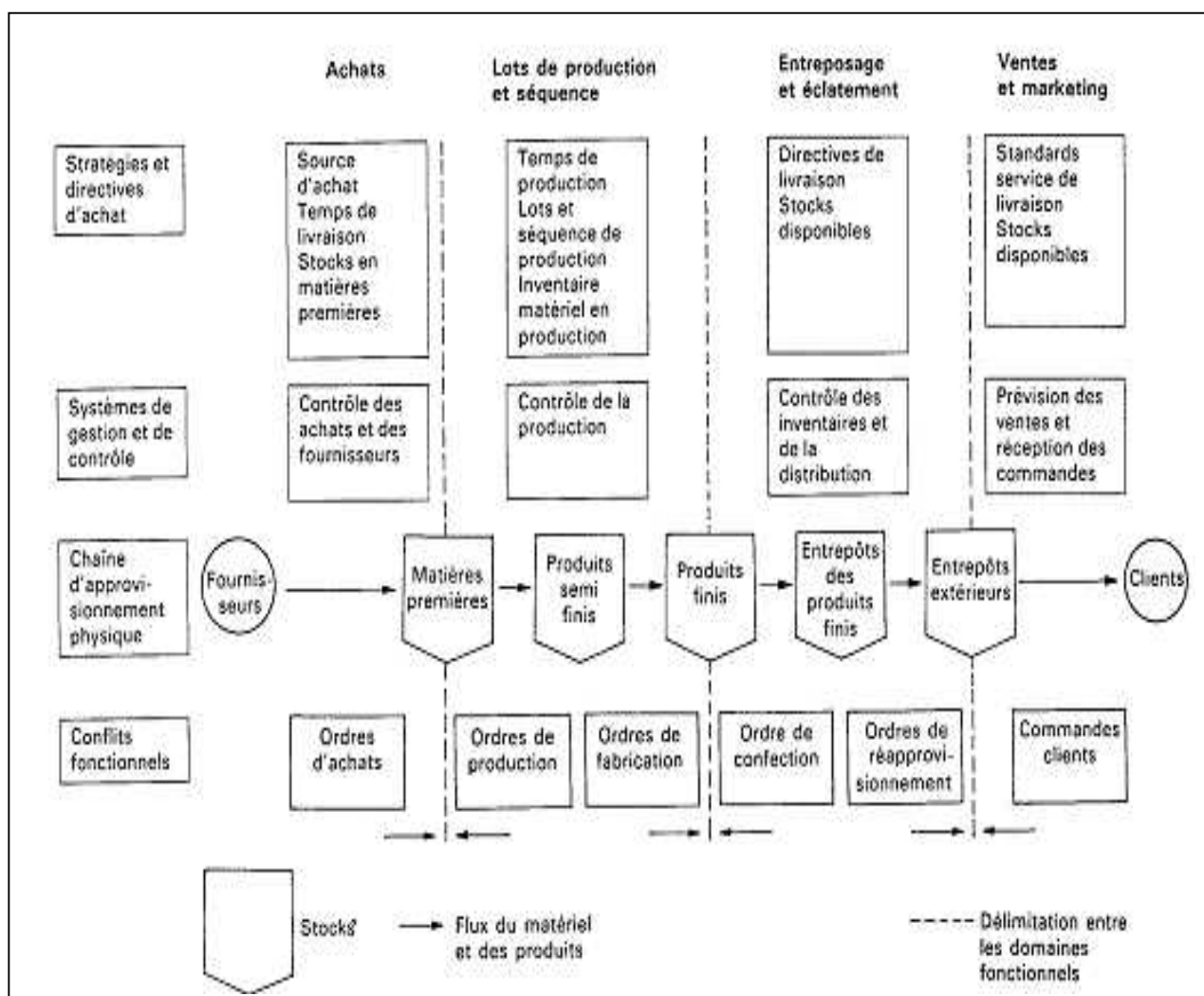
Le plan de progrès logistique permet d'améliorer les performances logistiques de manière à assurer une meilleure compétitivité à l'entreprise avec un meilleur service aux clients, en baissant les coûts et les immobilisations financières des stocks.

Cela permet également de s'adapter aux évolutions, de suivre les clients dans leur développement et leurs projets. En effet, il ne faut pas oublier de remettre en cause régulièrement l'organisation que l'on vient de mettre en place.

2.3. Le niveau opérationnel : le champ d'intervention de la logistique

Nous avons cité dans les sous section précédents que la logistique a intervenu dans l'élaboration de la stratégie globale au sein d'entreprise. Un consultant suisse isole ce qui relève des décisions stratégiques et des systèmes de gestion et de contrôle pour dessiner la chaines des flux physiques, situer les stocks et les interfaces entre les domaines fonctionnels, qu'éclatent des conflits fonctionnels pour la résolution desquels la médiation logistique s'impose¹⁹.

Figure I-2 : Les conflits logistiques.



Source : BRUNET (H) et LE DENN (Y) : *la démarche logistique*, édition AFNOR, Paris, 1992, P.62.

A partir de cet organigramme, nous allons décrire le champ d'intervention de la logistique au niveau opérationnel, et la responsabilité logistique, en amont, à l'intérieur et en aval de l'entreprise.

¹⁹ Ibid., P.62

2.3.1. En amont de l'entreprise :

Quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise, cette dernière doit gérer ses relations avec ses fournisseurs de l'amont de production. Logistique de l'amont consiste donc trois points essentiels :

➤ **La coordination des achats :**

La politique d'achat de l'entreprise définit les produits approvisionnés (la qualité des matières, les quantités des commandes, et l'intervalle de livraison,), les fournisseurs sélectionnés, et le type de contrat de chaque fournisseur sélection. A partir de cette politique, la responsable logistique contrôle les matières et les composantes réceptionnées, et gère la relation avec le fournisseur dans le cadre de contrat.

➤ **L'organisation des approvisionnements :**

La maîtrise des flux optimise l'approvisionnement et améliore la politique d'achats, la responsabilité logistique consiste donc de traiter les flux physique et d'information relative à l'approvisionnement et selon le schéma d'approvisionnement, l'optimisation est par la détermination régulière de niveau des stocks et la méthode de réapprovisionnement,

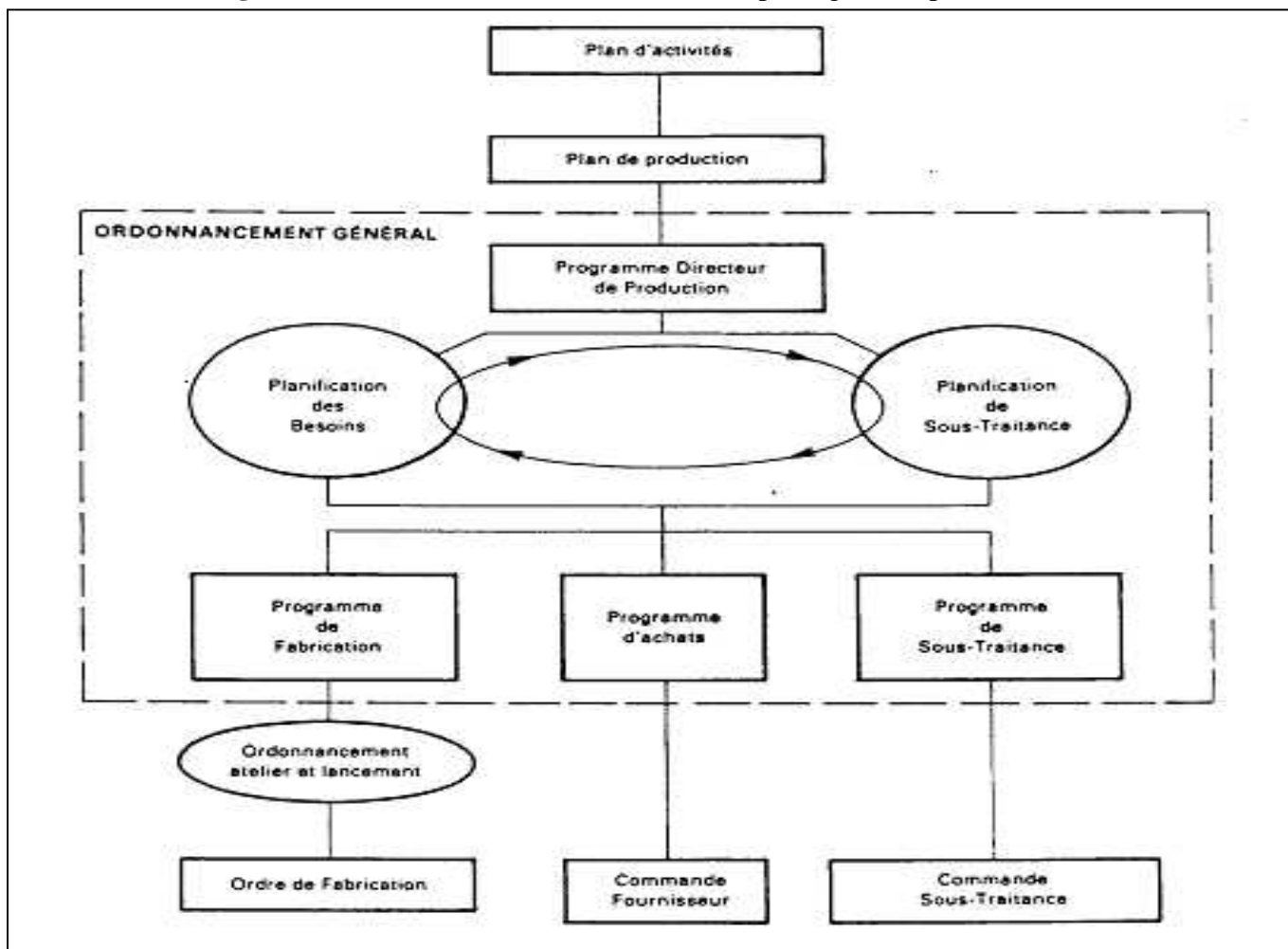
➤ **la gestion du transport en amont :**

La responsable logistique choisit le mode et acheminement approprié qui peut garantir l'arrivé des matières et les composantes aux unités de production au bon états et bon conditionnement.

2.3.2. A l'intérieur de l'entreprise :

Après l'arrivé des matières et composantes aux unités de production, il faut organiser la logistique de production à l'intérieur de l'entreprise.

Selon la norme AFNOR X 50-310 (le schéma suivant), la responsabilité logistique porte sur la coordination entre les flux d'information générés en aval par la demande des clients, et les flux physiques des marchandises nécessaires à la satisfaction des commandes des clients, ensuite l'ordonnancement de fabrication de produits.

Figure I-3 : la norme AFNOR X 50-310 : le pilotage de la production

Source : BRUNET (H) et LE DENN (Y) : Op.cit, P.70.

➤ La coordination entre les flux entrants :

Les prévisions de la demande établies dans le programme directeur de Production (PDP) permettent de planifier l'opération de production au court terme (moins de une semaine). Les besoins de la matière nécessaire déclenchent les achats en regardant le niveau de stock des matières et des produits finis et les encours.

Ce système nécessite la flexibilité et la rapidité vers les flux entrantes. Il a besoin d'une base informatisée qui lance l'ordre d'achat en amont, l'ordre de fabrication, et l'ordre de livraison les commandes en aval. Cette base assure aussi l'élimination de la situation d'attente pendant le cycle de fabrication.

Le responsable doit gérer les flux physique et d'information efficacement ne pas tomber l'entreprise en retard des délais.

➤ **L'ordonnement de fabrication :**

La responsabilité logistique porte sur trois niveau, sont l'allocation optimale des facteurs de production, adapter l'outil industriel (la souplesse d'outil de production), et cohérence entre les interfaces achats, production, vente (prévenir et résoudre les risque).

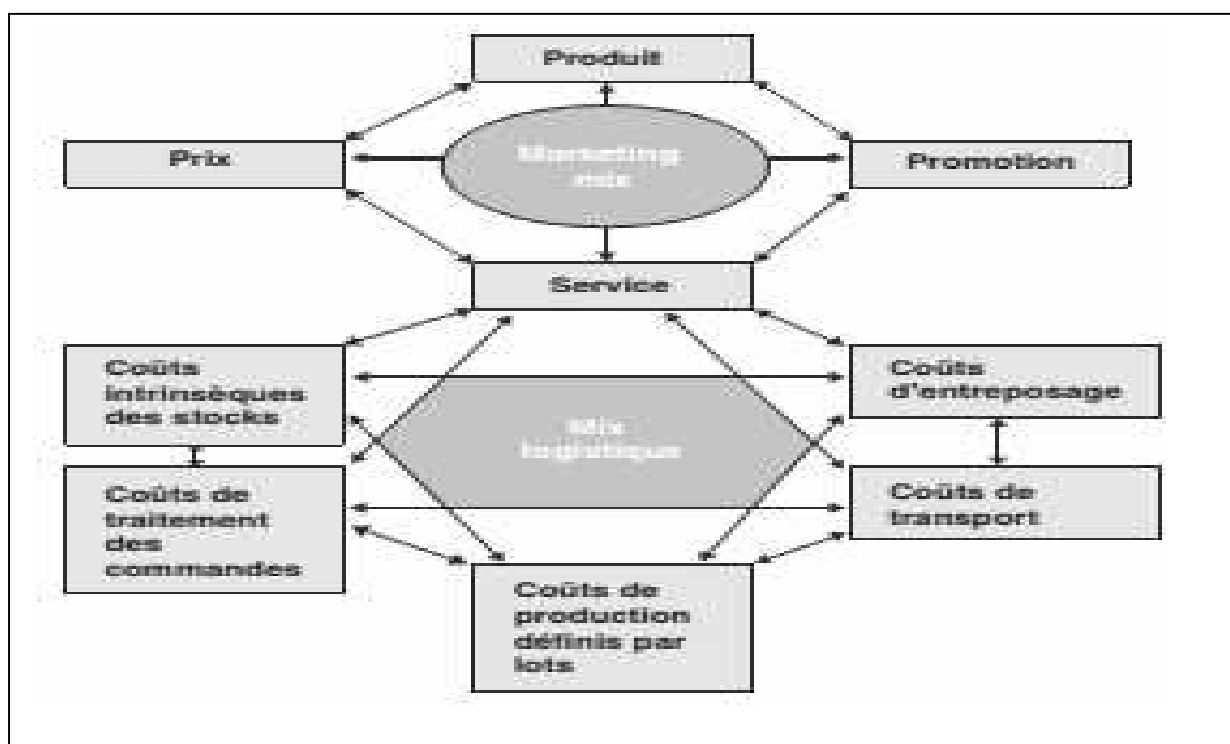
➤ **L'organisation des stocks :**

C'est l'organisation de l'approvisionnement des lignes de production, et la disponibilité des produits finis en aval.

2.3.3. En aval de l'entreprise :

5 à 25% de la valeur des ventes relèvent des coûts de distribution de marchandises, la logistique de distribution est considérée comme une logistique des coûts par rapport aux autres logistiques (industriel, achats...) et pour monter ça, on revient à la relation entre le marketing et la logistique. Si le service logistique est mal géré dans l'opération du mix marketing (les 4P), elle va apporter l'échec de l'opération à cause de coûts logistique.

Figure I-4 : Marketing mix et le mix logistique



Source : PIMOR (Y) et FENDER (M) : Op.cit, P.619.

L'entreprise doit organiser sa logistique de distribution en aval. Cette organisation compte trois phases :

➤ **La gestion de l'entrepôt :**

La responsabilité logistique porte sur la mise en place tous les moyens de manutention au sein d'entrepôt, l'organisation l'espace de l'entrepôt (zone de stockage, zone d'expédition, zone de préparation des commandes...etc.)

La mise en place un système d'information comme « *The Warehouse Management System WMS* ». Il est un outil informatique qui gère efficacement les flux physique et d'information au sein de l'entrepôt, et assure la livraison des produits à bonne quantité et bon endroit et moment.

➤ **Le plan de transports :**

Le plan de transport assure régulièrement l'animation des entrepôts et des dépôts par les produits commandés, il fait aussi l'appel aux différents modes de transport (maritime, routier, ferroviaire et aérien) selon les quantités et les volumes à transporter, les origines des matières, leurs conditionnements, et la fréquence des envois. La responsabilité logistique porte sur l'analyse des besoins, et mettre en place le mode de transport adapté. Enfin, suivi le plan de transport élaboré.

➤ **Assurance la qualité du produit et du service liée au produit :**

La logistique assure la livraison des produits à la bonne qualité et gère les services après-vente. Dans ce cas, La responsabilité logistique doit mettre en place un contrôle de qualité avant la livraison du produit.

En conclusion, la logistique représente un enjeu majeur pour la performance de l'entreprise, elle est une fonction stratégique, la décision logistique au sein de l'entreprise prend au niveau stratégique, tactique, ainsi opérationnelle.

Conclusion du chapitre I :

La logistique a connu une évolution des pratiques et activités dans le monde et à travers longtemps, cette évolution traduit effectivement son importance et le rôle qu'elle joue au sein d'entreprises. Les nombreuses définitions de la logistique montrent cette transformation, jusqu'à l'arrivée de concept de la Supply Chain.

L'évolution, la diversification, et dispersion de la logistique ont un impact majeur sur la vie économique des entreprises modernes.

De nos jours, la logistique regroupe des activités de plus en plus nombreuses, le service logistique au sein d'entreprise assure une fonction transversale. Leurs actes ont un impact sur tous les autres services.

La logistique est une fonction stratégique dans l'entreprise. Sa participation en l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise est grâce à sa relation importante avec les grandes orientations stratégiques de l'entreprise concernant l'achat, la production, et la distribution.

Chapitre II

Chapitre II : La stratégie d'externalisation :

La relation de sous-traitance, dans le domaine des transports terrestres, est une relation instaurée depuis longtemps selon des modalités qui restent typiques d'une relation classique entre donneur d'ordre et sous-traitant.

Le recours à la sous-traitance ne cesse de s'accroître et de s'affirmer. On assiste à une externalisation croissante des opérations physiques au profit de prestataires logistiques qui au fil des années ont développé et structuré leur offre. Dans 80 % des cas, les entreprises externalisent les opérations de transport. L'entreposage et le stockage sont deux opérations qui suivent également fortement cette tendance de plus en plus (comme NAFTAL). Cette progression de l'externalisation des opérations liées à l'entreposage s'accompagne de l'émergence d'autres fonctions logistiques externalisées tels que les prestations d'emballage et de conditionnement.

De plus en plus d'industriels ou de distributeurs utilisent les services de prestataires spécialisés. Les entreprises préfèrent se concentrer sur leur cœur de leur métier et transférer la réalisation des opérations logistiques à des tiers.

Les entreprises qui externalisent les services logistiques, ont bien compris l'importance stratégique de la logistique et se positionnent de façon à offrir des services de haute qualité, poussant ainsi leurs clients à abandonner le contrôle de leur compétence clé. Les clients se montrent très globalement satisfaits de leur expérience d'externalisation à un tiers¹.

A cet égard, le deuxième chapitre tracera le cadre général de la stratégie d'externalisation, ainsi que l'externalisation logistique.

Ce chapitre est réparti en deux (3) sections :

Section (1) : le concept de la stratégie d'externalisation : il contiendra quelques définitions de l'externalisation, et les phénomènes connexes, les objectifs, ainsi que la typologie de l'externalisation et les conséquences.

Section (2) : l'externalisation de la logistique: évoque les activités logistiques externalisées, les facteurs, et la démarche et le contrat d'externalisation logistique au sein de l'entreprise.

¹ Adapté de : <http://www.cat-logistique.com/externalisation.htm> (consulté le : 15/03/2014 à 16h04)

1. Le concept de la stratégie d'externalisation :

Cette section contiendra quelques définitions de l'externalisation, et les phénomènes connexes, les objectifs, ainsi que la typologie de l'externalisation.

1.1. La définition de l'externalisation :

L'externalisation est un phénomène encore peu clair, le terme « *externaliser* » est employé très couramment, contrairement aux apparences, sa définition loin d'être évidente pour les managers et responsables logistiques.

➤ Définition du M.PORTER :

Selon M.PORTER l'externalisation est : « *externaliser c'est abandonner une partie de la valeur ajoutée par l'entreprise pour plus de marge, de qualité, de moyens, des investissements et une meilleure concentration des savoirs faire sur les processus constituant le cœur de son avantage stratégique.* »².

➤ Définition de Jérôme BARTHELEMY :

Selon BARTHELEMY (J), l'auteur de livre « *stratégie d'externalisation* ». Il définit l'externalisation comme : « *le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que la réaliser en interne.* »³. Le terme « *fournisseur* » est pour l'externalisation des activités de la production et le terme « *prestataire* » pour les activités de service comme la logistique.

➤ Définition de Bertrand QUELIN :

La définition proposée par QUELIN (B) en 2003, est : « *L'externalisation intègre aussi le fait que confier, sur le moyen terme, à un prestataire une activité jusqu'alors interne, s'inscrit dans la durée, elle requiert dans un cadre contractuel* »⁴.

² TIFRANI (S) : *les déterminants de choix de stratégie d'externalisation dans les entreprises de services public en Algérie cas de l'externalisation de la fonction techno-commerciale de SONALGAZ*, mémoire de Magister, Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou UMMTO, 2012, PP.09.

³ BARTHELEMY (J) : *stratégie d'externalisation, préparer, décider, et mettre en œuvre l'externalisation d'activité stratégique*, édition DUNOD, 3^{ème} Ed, Paris, 2007, PP.11-12.

⁴ QUELIN (B) : « *Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle* » Revue française de gestion, N° 143, 2003, PP.13-26.

➤ **Définition de l'AFNOR⁵ :**

L'association française de normalisation définit l'externalisation comme : « *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* »⁶.

A partir des définitions précédentes présentées, On constate les points suivants :

- L'externalisation pour objet de concentrer sur l'activité créatrice de la valeur, et abandonner l'activité non créatrice de la valeur.
- L'externalisation peut être tout ou partie d'une fonction.
- L'externalisation s'appuie sur une coopération contractualisée entre deux parties.
- Le management de l'activité externalisée confiée à un fournisseur ou prestataire spécialisé externe de l'entreprise.
- Le fournisseur ou prestataire assure un niveau de service.
- L'externalisation d'une activité se détermine par une durée définie.

1.2. Les phénomènes convexes à l'externalisation :

Le mot externalisation est souvent confondu avec le terme de sous-traitance et autres termes considérés des notions voisines malgré les différences qui existent entre ces concepts.

Pour mieux comprendre le concept l'« externalisation », nous présentons les distinctions entre l'externalisation et les autres concepts voisins.

➤ **L'externalisation et la sous-traitance :**

La sous-traitance a été définie par le Conseil Economique et Social comme : « *la sous-traitance est l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour*

⁵ AFNOR : Association Française de Normalisation

⁶ GHEERAERT (R) : *l'externalisation logistique*, mémoire de master professionnel en logistique, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, France, 2010, P.10.

elle et selon un cahier des charges préétabli une partie des actes de production ou des services dont elle conservera la responsabilité économique finale. »⁷.

A partir de cette définition et les définitions précédentes de l'externalisation, on distingue que la différence entre l'externalisation et la sous-traitance est le management de l'activité externalisée. Dans la sous-traitance, le fournisseur ou le prestataire apporte les moyens alors que le client conservera le management de l'activité sous-traitée. Au contraire à l'externalisation qui oblige le fournisseur ou le prestataire le résultat, et le management de l'activité externalisée.

➤ **L'externalisation et le reengineering :**

La définition du reengineering est : *« une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité. »⁸*

Le reengineering est donc une démarche de la restructuration du processus créateur de la valeur. Il serait faux d'assimiler l'externalisation au reengineering, parce que l'entreprise peut externaliser les activités les moins créateurs de la valeur, sans engager dans une opération de reengineering.

➤ **L'externalisation et le downsizing :**

La définition du downsizing est : *« le downsizing est une méthode générique qui consiste à accroître l'efficacité, la productivité et compétitive d'une organisation en réduisant sa taille. »⁹.*

Le downsizing consiste donc à se débarrasser, de personnel, ou d'équipement, par le licenciement ou la cession, pour améliorer la compétitivité, l'efficacité, et la productivité d'une entreprise. Mais, l'activité externalisée reste toujours nécessaire pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

⁷ BARTHELEMY (J), Op.cit, P.12.

⁸ HAMMER(M) et CHAMPY (J): *le reengineering*, traduit par LE SEACH (M), édition DUNOD, Paris, 1993, P.41.

⁹ BARTHELEMY (J), Op.cit, P.12.

➤ **L'externalisation et la cession :**

L'externalisation peut être distinguée de la cession. Si l'externalisation implique un transfert d'actif vers le prestataire ou le fournisseur, l'entreprise externalisatrice continue à bénéficier des actifs qu'elle a transférés.

1.3. Les objectifs de l'externalisation :

Quelque soit l'activité concernée à l'externalisation et le caractéristique de l'opération de l'externalisation, les objectifs à atteindre, sont¹⁰ :

➤ **L'amélioration de fonctionnement de l'activité externalisée :**

L'objectif majeur de chaque entreprise est la réduction des coûts et l'amélioration des performances de l'ensemble des activités de sa chaîne de valeur. L'appel d'un prestataire pour confier le management d'une activité la moins créateur de valeur, c'est un outil pour améliorer la performance de cette activité. Le prestataire assure d'apporter les compétences qui n'étaient pas disponibles à l'interne.

➤ **L'accroissement de la contribution de l'activité externalisée à la performance globale de l'entreprise :**

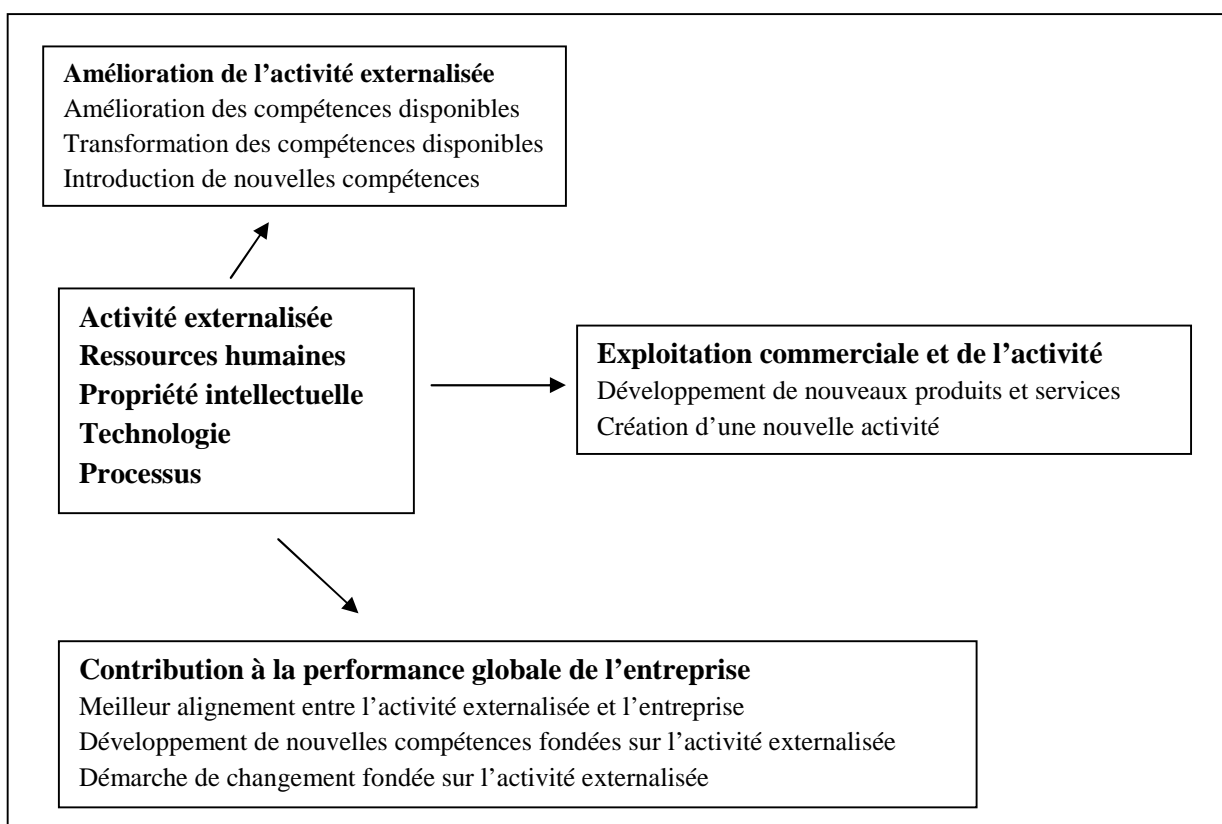
L'externalisation permet de confier à un prestataire la mise en place de nouveaux processus et systèmes de la production, distribution, logistique...etc. pour améliorer la performance globale de l'entreprise externalisatrice.

➤ **L'exploitation de l'activité externalisée :**

L'objectif d'externaliser une activité est la réalisation des nouveaux revenus, ou développer des nouveaux produits et services. L'externalisation peut créer aussi une nouvelle activité.

Le livre « *stratégie d'externalisation* » nous présente un schéma (ci-après) concernant les objectifs de l'externalisation.

¹⁰ Ibid., PP.18-19.

Figure I-1 : les objectifs des opérations d'externalisation

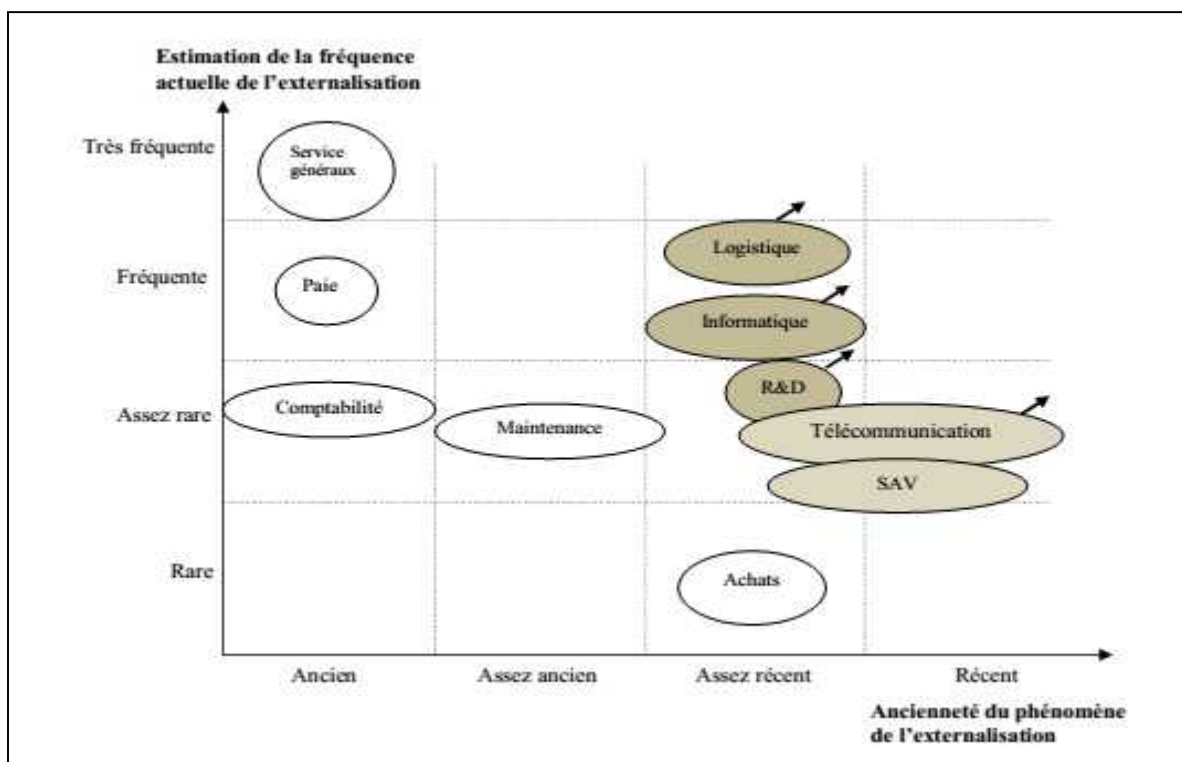
Source : D'après DiRomualdo et Gurnaxani in BARTHELEMY (J) : *stratégie d'externalisation, préparer, décider, et mettre en œuvre l'externalisation d'activité stratégique*, édition DUNOD, 3^{ème} Ed, Paris, 2007, P.19.

Une opération d'externalisation d'une activité a un impact sur l'activité soi-même, et sur la performance globale de l'entreprise externalisatrice.

1.4. Les activités concernées par l'externalisation :

Chaque activité est actuellement dans le champ potentiel de l'externalisation. Au regard l'historique de l'externalisation, les activités dites périphériques ou supports sont les plus externalisées, aujourd'hui, les entreprises n'hésitent pas à externaliser des activités plus proches de leur cœur de métier.

Le schéma ci-après montre l'évolution de l'externalisation pour certain nombre d'activités de la chaîne de la valeur.

Figure II-2 : Les fréquences et l'ancienneté de l'externalisation par l'activité.

Source: Ibid., P.22.

Selon le schéma, l'ancienneté du phénomène de l'externalisation de la logistique est assez récente, et l'estimation de la fréquence actuelle de la logistique est fréquente. En déduire que la logistique est externalisée depuis longtemps, mais son externalisation est aujourd'hui en plein essor.

1.5. Typologie des opérations d'externalisation :

Le livre « *stratégie d'externalisation* » nous présente une matrice de typologie de l'externalisation selon deux critères :

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

On distingue quatre types de l'externalisation, présentés au schéma suivante :

Figure II-3 : les grands types d'externalisation

Proximité avec le cœur de métiers	Forte	L'externalisation stratégique avec transfert de ressources (3)	L'externalisation stratégique (4)
	Faible	L'externalisation traditionnelle avec transfert de ressources (2)	L'externalisation traditionnelle (1)
		Internalisation de l'activité	Externalisation de l'activité
Préalable à l'opération de l'externalisation			

Source : Ibid., P.14.

➤ **L'externalisation traditionnelle :**

L'externalisation traditionnelle, revient à confier de façon répétée à un fournisseur ou un prestataire, le management d'une activité, sa proximité avec le cœur de métier est très loin. L'activité externalisée n'est pas une activité sensible pour l'entreprise, mais, sa gestion peut être confiée à un prestataire extérieur.

On peut citer l'exemple de l'externalisation de services généraux comme le transport universitaire en Algérie, la ministre de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique confie le management de transport universitaire à un prestataire extérieur. Le transport universitaire n'est pas une activité sensible, il est très loin au cœur de métier (l'enseignement supérieur)

➤ **L'externalisation traditionnelle avec transfert de ressources :**

Cette externalisation revient à confier à un prestataire ou fournisseur une activité peu sensible, et qu'elle était déjà commencée à réaliser en interne. L'opération d'externalisation s'accompagne d'un transfert de ressource comme personnel et équipement. L'externalisation

traditionnelle avec le transfert de ressource n'est pas stratégique car les activités externalisées ne font pas partie du cœur de métier.

➤ **L'externalisation stratégique avec transfert de ressource**

L'externalisation stratégique avec le transfert de ressource comme personnel et équipement, consiste à confier à un prestataire ou fournisseur extérieur une activité, et qu'elle était déjà commencée à réaliser en interne. Mais, cette fois l'activité est sensible, autrement dit, les activités externalisées sont stratégique, elles font partie du cœur de métier.

L'exemple présent est l'externalisation de la fonction logistique. Mais, l'opération fait avec le transfert au prestataire, le personnel et les équipements concernés de la logistique de l'entreprise, comme l'entrepôt de l'entreprise et le personnel travaillants en cet entrepôt.

➤ **L'externalisation stratégique :**

Ce type d'externalisation est assez rare, car les opérations d'externalisations sont souvent récentes. L'externalisation stratégique consiste à confier de façon répétée le management d'une activité sensible à un fournisseur ou prestataire extérieur. Les activités externalisées sont sensibles, parce qu'elles font partie du cœur de métier comme la logistique dans l'industrie.

L'externalisation stratégique de la logistique, consiste à confier le management de toute la chaîne logistique à un prestataire extérieur.

1.6. Les conséquences de la stratégie d'externalisation :

Après l'étude générale du concept d' « *externalisation* » et l'externalisations logistique dans les précédentes sections. Cette section évoque les conséquences de la stratégie d'externalisation.

1.6.1. Les avantages de l'externalisation :

D'après « *The Outsourcing Institute* »¹¹, qui présente une liste d'ordre décroissante des bénéfices de l'externalisation, fondée sur une enquête réalisée auprès de 1200 entreprises américaines, nous présentons les bénéfices de la stratégie d'externalisation comme suit :

¹¹ Ibid., PP.43-44.

➤ **Améliorer de la focalisation :**

L'externalisation permet aux entreprises externalisatrices de focaliser sur leur cœur de métier en laissant aux prestataires ou fournisseurs extérieur d'assumer les activités peu sensibles.

➤ **Accès à des compétences de haut niveau :**

L'offre d'un prestataire extérieur spécialisé sur l'activité externalisée, est une compétence de haut niveau pour l'entreprise externalisatrice, qu'elle n'existe pas à l'interne.

➤ **Facilitation des opérations de reengineering :**

L'externalisation permet d'utiliser l'expertise des prestataires pour la mise en place les démarche de reengineering, pour améliorer les processus de création de valeur.

➤ **Partager des risques avec les prestataires :**

Chaque investissement comporte une part des risques, l'externalisation permet de partager le risque avec les prestataires ou les fournisseurs extérieurs.

➤ **Possibilité de libérer de ressource pour d'autres utilisations :**

L'externalisation permet de libérer les ressources financières des activités peu sensibles, et les réaffecter à des activités stratégiques.

➤ **Variabilité des coûts:**

L'externalisation permet d'éviter d'investir les ressources financières dans les activités non stratégiques, et payer seulement la prestation réelle consommée.

➤ **Injection de « cash » suite à la reprise d'actifs :**

Lorsqu'une externalisation stratégique avec le transfert des ressources au prestataire, la cession des équipements transférés permet de tirer des ressources financières non négligeables.

➤ **Réduction et contrôle des coûts :**

L'externalisation permet de profiter des avantages en réduisant les coûts des activités externalisées. Cela est fait par la spécialisation des prestataires.

➤ **Accès à des ressources non disponibles à l'interne.**

L'externalisation permet à l'entreprise d'accéder à des ressources spécialisées, qu'elles n'étaient pas à l'interne.

➤ **Amélioration de la gestion d'une activité :**

L'externalisation permet de contrôler une activité externalisée, sans l'abdication de sa responsabilité.

1.6.2. Les inconvénients de la stratégie d'externalisation :

On peut résumer les inconvénients de la stratégie d'externalisation, et les risques qu'elle apporte pour l'entreprise en quatre points¹² :

➤ **La sous-performance de prestataire :**

Si le prestataire n'attient pas les objectifs fixés dans le contrat de l'externalisation, ce sera un dommage pour l'entreprise externalisatrice. La sous-performance de prestataire sélectionné est un risque majeur pour l'entreprise.

➤ **La dépendance envers le prestataire :**

Dans le cas d'externalisation d'une activité stratégique comme la logistique avec le transfert des ressources, l'entreprise devient dépendante au prestataire. Ce lien de dépendance est irréversible.

➤ **La perte du savoir-faire et des compétences :**

Dans le cas d'externalisation une activité, soit stratégique ou non, avec le transfert de ressource personnel, le savoir-faire accumulé en interne est perdu, il est difficile à reconstituer en interne après une opération d'externalisation.

On doit mettre en garde une étude sur la perte de savoir-faire de l'externalisation logistique : « *une étude récente menée sur l'activité logistique a montré que 77 % des entreprises ne seraient plus capable de réintégrer ce qu'elle avaient externalisé quelques années auparavant.* »¹³.

¹²Ibid., PP.61-69.

¹³ Ibid., P.65.

➤ **Le risque social :**

Dans le cas d'externalisation une activité, avec le transfert de ressource personnel, on attend deux formes de réactions des employés.

Les employés licenciés (qu'ont perdus leur emploi) dans le cadre d'une opération d'externalisation, peuvent déclencher une grève qu'impose à l'entreprise d'abandonner l'opération, et pour les employés transférés chez le prestataire que ceux qui conservent leur poste réduisent leur productivité.

En conclusion, l'externalisation est un phénomène en forte croissance. Actuellement, les entreprises n'hésitent à externaliser leur activités, même si pour leur cœur de métier.

Quel que soit le type d'externalisation, l'objectif majeur est l'accroissement de la l'activité externalisée à la performance globale de l'entreprise externalisatrice, et la création de plus de valeur.

On constate également, malgré les nombreux bénéfices de l'externalisation, cette dernière, peut apporter plusieurs risques. Pour cette raison, on pose des questions comme : Quand, Pourquoi et Comment externalise-t-elle une activité ? La réponse sur ces questions est notre préoccupation dans la prochaine section de ce chapitre, qui porte sur l'externalisation de la logistique.

2. L'externalisation de la logistique :

Le bon fonctionnement de la chaîne logistique est un élément essentiel dans la compétitivité de l'entreprise. Mais parfois, l'entreprise ne peut optimiser sa chaîne logistique à cause de sa complexité et l'accroissement des coûts logistiques.

L'externalisation logistique, de même que l'externalisation de façon générale, c'est un choix pour améliorer la performance de la chaîne logistique. En conséquence, elle permet à la flexibilité et réduire les coûts logistiques.

D'après l'AFNOR, l'externalisation logistique est : « *confier tout ou partie d'une chaîne logistique, assurée préalablement à l'interne, avec un transfert éventuel de ressources, sur une durée de long terme, à un prestataire extérieur, dans un objectif de performance.* »¹⁴.

Selon les définitions précédentes de l'externalisation et cette dernière définition, on peut conclure que l'externalisation logistique consiste à confier le management de tout ou partie de la chaîne logistique de l'entreprise au prestataire spécialisé, pour améliorer la performance logistique dans une durée déterminée.

Cette section traite la stratégie d'externalisation de la logistique, en trois points :

- Les facteurs qui favorisent l'essor de l'externalisation logistique ;
- Les démarches d'une opération d'externalisation ;
- Le contrat d'externalisation.

2.1. Les facteurs favorisant l'essor de l'externalisation logistique :

L'externalisation logistique, de même de façon générale de l'externalisation, a connu un développement rapide ces dernières années grâce à plusieurs facteurs qui ont contribué à cet essor. Ces facteurs sont présentés ci-dessous ¹⁵:

➤ L'impératif de création de valeur :

La logistique, comme nous avons cité précédemment, est une activité importante pour les industries ou les distributeurs, mais elle peut devenir un obstacle face à la création de la valeur, s'elle n'est pas performante. Cela incite l'entreprise à l'externaliser, Pour concentrer sur le cœur de métier créateur de la valeur.

¹⁴ GHEERAERT (R): Op.cit, P.13.

¹⁵ BARTHELEMY (J): Op.cit, P.33.

➤ **La croissance du marché des prestataires logistique :**

Depuis beaucoup moins long temps, les entreprises externalisent leur logistique, à cause l'incapacité de gérer totalement les activités logistique notamment le transport et le stockage, même si le prestataire n'est pas spécialisé. Mais actuellement, la croissance continue de marché des prestataires et la pression de l'offre, incite les entreprises à remettre en question les décisions de l'externalisation passées.

Pour la logistique, aujourd'hui, les prestataires logistiques ne se contentent plus de mettre les moyens de transports et de stockages à la disposition de leurs clients, mais ils sont progressivement devenus capables de gérer tout la chaîne logistique de leurs clients.

➤ **Le recours généralisé au benchmarking :**

Le benchmarking est une technique développée par Rank Xerox face à la concurrence japonaise, il s'agit de comparer toute la chaîne de valeur du concurrent de l'entreprise étalon, pour l'imiter¹⁶. Le recours au benchmarking a également contribué à l'essor de l'externalisation. Il représente le processus qui consiste à analyser et adopter les pratiques des organisations concurrentes les plus performantes pour améliorer les performances de sa propre organisation.

Dans ce contexte, l'entreprise peut imiter le concurrent le plus performant, qui externalise sa logistique, pour améliorer les performances propre comme lui.

➤ **La réduction des coûts :**

L'externalisation des activités de l'entreposage et le transport, permet à l'entreprise de transférer les investissements, autrement dit, transférer les coûts fixes comme les surfaces de stockage, les moyens de transport, aux coûts variables¹⁷.

➤ **L'impératif de la flexibilité et la souplesse :**

L'entreprise doit être flexible et souple face au changement et les exigences du marché, l'externalisation de la logistique permet d'accroître la flexibilité et la souplesse¹⁸.

¹⁶ Ibid., P.38.

¹⁷ Adapté de : <http://www.cat-logistique.com/externalisation.htm> (consulté le : 30/03/2014 à 19h20)

¹⁸ Adapté de : <http://www.cat-logistique.com/externalisation.htm> (consulté le : 30/03/2014 à 19h20)

2.2. La démarche d'une opération d'externalisation logistique :

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

2.2.1. La prise de décision de l'externalisation logistique:

Le plan stratégique et la vision claire des différentes fonctions de l'entreprise sont nécessaires, Pour identifier les processus de création de valeur. Il faut faire la distinction entre les fonctions stratégiques appelées « *le cœur de métier* », et celles qui ne le sont pas mais sont profitables.

La détermination du cœur de métier de l'entreprise a joué un rôle important dans l'essor de la décision de l'externalisation, l'analyse stratégique porte également sur l'évaluation cette décision sur trois critères suivants ¹⁹:

- 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.

2.2.2. L'analyse des risques associés à l'opération d'externalisation :

Après la décision de l'externalisation, il faut étudier les risques associés à cette opération. Les principaux risques de l'externalisation logistique sont ²⁰:

- **La perte de contrôle** : c'est le problème de la confidentialité et la sécurité des informations échangées
- **Le problème de la qualité** : le prestataire ne peut accorder l'attention nécessaire aux spécificités de produit en fonction de stockage et d'emballage et manutention.
- **Le Problème de coûts** : c'est à cause du prix élevé de départ demandé par les prestataires ou l'augmentation de prix pendant la réalisation de l'opération.
- **La difficulté dans la gestion des ressources humaines** : il peut déclencher un conflit social pour l'entreprise externalisatrice, dans le cas de transfert des personnels au prestataire.

¹⁹ QUELIN (B): « *L'externalisation de l'opérationnel au stratégique* », in revue Française de gestion, N°177, 2007, PP.117-119.

²⁰ MEDAN (P) et GRATACAP(A) : *la logistique et Supply Chain Management*, édition DUNOD, Paris, 2008, PP.74-79.

- **Perte de savoir-faire et compétence :** le transfert de connaissances et d'information au prestataire peut rendre l'entreprise plus vulnérable, malgré il est volontaire.

2.2.3. L'état de lieux de l'externalisation :

Dans le cas d'une opération d'externalisation avec le transfert des ressources au prestataires, l'entreprise externalisatrice doit faire un inventaire préalable (ou état des lieux) de l'intégralité des moyens humains et technique et des infrastructures nécessaires pour l'opération. Cet inventaire préalable porte sur les axes suivants²¹ :

➤ **La dimension organisationnelle :**

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.

2.2.4. La sélection du prestataire :

Le choix du prestataire est une étape très importante, mais également très difficile, puisque c'est de la convenance de ce dernier que va dépendre en grande partie de l'opération d'externalisation voir même sa durabilité.

La sélection de prestataire se base sur deux points :

- Les techniques de la sélection
- Les critères de la sélection.

²¹TIFRANI (S): Op.cit, P.23.

2.2.4.1. Les techniques de la sélection :

Nous allons présenter trois techniques pour la sélection de prestataire suivantes²²:

➤ **L'appel d'offre simple :**

C'est une technique le plus utilisé dans l'externalisation. Il s'agit de lancer un appel d'offre au prestataire caractérisé par :

- La clarté, et les informations contenues est précises.
- Le délai accordé aux prestataires potentiels pour développer une proposition suffisante
- Le prestataire a l'accès au décideur de l'entreprise externalisatrice

➤ **L'appel d'offre avec présélection :**

L'appel d'offre avec présélection consiste à effectuer une présélection d'un petit nombre prestataire à qui soumis l'appel d'offres simple. Pour réduire les coûts et moins de diffusion d'information.

➤ **La sélection directe du prestataire :**

Cette technique consiste à sollicité directement un seule et unique prestataire, elle permet d'économiser les coûts et le temps de développement d'une d'appel d'offre. Mais, il n'y rien d'une garantit que le choix se portera sur le meilleur prestataire, le succès de l'opération d'externalisation dépend aux informations collectées et analysées sur prestataire sélection.

2.2.4.2. Les critères de la sélection :

Il n'existe pas une liste des critères identifiés, mais, on peut classifier les critères objectifs et des autres subjectifs²³ :

➤ **Les critères objectifs :** ces sont purement économiques comme :

- Le respect des délais de la réalisation de l'opération.
- La réputation et l'expérience dans l'activité externalisée.
- La performance et la solidité financière.

²²BARTHELEMY (J): Op.cit, PP.109-114.

²³ Ibid., PP.114-115.

- Engagement à investir dans des ressources spécifiques au client.
 - Le prix proposé et le prix après négociation.
- **Les critères subjectifs** : ces critères portent avant tout sur l'adéquation entre l'entreprise externalisatrice et le prestataire comme :
- La confidentialité des informations de l'entreprise.
 - La flexibilité et la capacité à évoluer.
 - La vision partagée du marché.
 - Adéquation entre l'entreprise externalisatrice et le prestataire en matière de culture organisationnelle.

Après le choix de technique de la sélection et l'identification des critères de la sélection, le choix de prestataire peut devenir facile et efficace.

2.2.5. La rédaction du contrat :

Après l'étape précédente, l'entreprise externalisatrice va établir un contrat avec le prestataire sélectionné. ce contrat a pour objectif de organiser juridiquement la relation entre l'entreprise et le prestataire, où il est nécessaire de renfermer 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 d'externalisation logistique 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, ainsi que les délais de l'opération. (Le contrat d'externalisation sera traité d'une manière détaillée à la troisième sous-section).

3. Le contrat d'une opération d'externalisation :

L'externalisation ne pourra pas se faire sans contrat, la volonté des parties qui se manifeste dans le contrat, constitue un outil indispensable dans le choix du recours à l'externalisation.

Le contrat d'externalisation est le cadre juridique qui définit et organise la relation entre l'entreprise externalisatrice et le prestataire, par conséquent donner naissance à une obligation entre eux. Il doit contenir des informations détaillées sur le contenu de la prestation, le rythme du transfert des ressources, les performances attendues, la confidentialité des données, les conditions de rémunération du prestataire, les sanctions qui seront appliquées en cas de non respect des engagements.

Ce sous-section évoque le type de contrat de l'externalisation notamment logistique est les principales clauses du contrat.

3.1. Les types du contrat d'externalisation :

Comme nous l'avons cité dans la précédente sous-section, il existe trois techniques de la sélection du prestataire, la technique utilisée exprime l'intention de l'entreprise externalisatrice vers le prestataire sélectionné et quelle nature de relation va lier entre eux. Le choix de type du contrat est donc dépendant directement à la nature de la relation qui lie l'entreprise externalisatrice et le prestataire aux différents termes.

Une étude réalisée auprès 99 prestataires logistique, a montré les différents types de contrat d'externalisation logistique en fonction de la durée et la relation avec le client (tableau ci-après)²⁴.

Tableau II-1 : Durée des contrats et durée des relations dans le cas de la logistique

Durée des contrats			
	Inférieur à 18 mois	Comprise entre 18 et 36 mois	Supérieur à 36 mois
Pourcentage d'entreprise	59 %	33 %	8 %
Durée de la relation			
	De 1 à 2 ans	De 2 à 6 ans	Plus de 5 ans
Pourcentage d'entreprise	8 %	37 %	55 %

Source : Paché et Sauvage (1999) in BARTHELEMY (J) : Op.cit, P.124.

²⁴ Ibid., PP.124.

A partir de ce tableau, on peut classer type de contrat entre l'entreprise externalisatrice et le prestataire logistique²⁵ :

➤ **Le contrat classique :**

C'est un contrat standard et simple, il gère une opération d'externalisation d'une activité simple et peu sensible. Les risques contractuels sont faibles et l'entreprise externalisatrice a le choix entre un grand nombre de prestataires. La durée du contrat est proche d'un an.

➤ **Le contrat néoclassique :**

C'est un contrat peu complexe, de moyen ou de long terme, la durée peut atteindre cinq ans ou plus. Le contenu du contrat de néoclassique est très détaillé qui comporte plusieurs clauses comme la mesure de performance, évolutivité de la prestation, résolution des conflits et sortie du contrat. Il gère donc une opération d'externalisation d'une activité peu sensible pour l'entreprise externalisatrice où les risques contractuels sont élevés.

➤ **Le contrat relationnel ou le partenariat :**

C'est un contrat complexe, de long terme, la durée peut atteindre dix ans. Il gère une opération d'externalisation d'une activité à long terme où les risques contractuels sont très élevés, le rôle est donc préciser l'objectif de la relation entre l'entreprise externalisatrice et le prestataire.

Dans le langage courant, le contrat relationnel est appelé « *le partenariat* » entre l'entreprise externalisatrice et le prestataire. Mais il faut mettre en cause deux points essentiels qui sont²⁶ :

- Le partenariat n'est pas une relation d'externalisation repose sur un contrat peu détaillé et sur la confiance
- Le partenariat n'est pas adapté à tous les types des relations d'externalisation.

3.2. Les principales clauses du contrat d'externalisation logistique :

Comme nous l'avons souligné dans le point précédent que le type de contrat détermine les principales clauses. Généralement, le contenu de contrat d'externalisation repose sur trois obligations : opérationnelles, financières et juridiques (tableau suivant).

²⁵ Ibid., PP.124-126

²⁶ Ibid., P.132.

Tableau II-2 : les conditions générales d'un contrat d'externalisation

Obligations Opérationnelles	Obligations Financières	Obligations Juridiques
<ul style="list-style-type: none"> • Objet du contrat • Nature des prestations • Transfert des hommes et du matériel • Réversibilité • Comité technique • Exécution des prestations • Contrôle et audit 	<ul style="list-style-type: none"> • Durée du contrat • Mode d'établissement du prix des prestations • Mode de facturation et de paiement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propriété de l'information traitée • Régime de responsabilité • Force majeure • Réalisation du contrat • Personnel • Assurances • Cession du contrat • Procédures amiables • Attribution de compétence

Source : Bruté de Rémur (1994) in BARTHELMY (J) : Ibid., P.134.

D'après le tableau précédent les principales clauses opérationnelles et financières sont :

- La coordination stratégique, organisationnelle et opérationnelle.
- La durée
- Le prix
- La garantie
- La mesure de la performance
- L'évolutivité de prestation
- La résolution des conflits
- La sortie de contrat

Dans le cadre de notre recherche, nous allons étudier les clauses qui sont liées au contrat d'externalisation de la logistique, nous nous centrons donc sur le prix, la durée, l'évolutivité de la prestation, et enfin, les mesures de la performance.

3.2.1. La clause de la durée :

Les délais représentent un enjeu majeur pour la chaîne logistique. La clause de durée est donc indispensable dans le contrat d'externalisation logistique car l'efficacité de la

transaction en dépend dans de nombreux cas : le contrat peut être signé pour trois durées différentes²⁷:

- **Fugitive** : le contrat concerne une seule transaction ;
- **Court terme** : il n'y a pas possibilité de changer les caractéristiques des actifs, mais il peut donner lieu à plusieurs transactions. Ce court terme permet à l'entreprise externalisatrice de réduire le risque de se trouver bloqué dans une relation de long terme avec un prestataire peu performant. Mais présente également des inconvénients pour cette dernière. D'une part changer de prestataire génère des coûts importants, d'autre part, les coûts de reprise du personnel et des équipements sont refacturés à l'entreprise externalisatrice.
- **Long terme** : dans ce cas les contractants peuvent modifier leurs actifs. Le contrat long permet aux prestataires d'amortir leurs investissements initiaux.

La durée de contrat a été influencée par plusieurs facteurs (tableau suivant) :

Tableau II-3 : facteurs influençant la durée du contrat

Facteurs favorisant la réduction de la durée du contrat	Facteurs favorisant l'allongement de la durée du contrat
<ul style="list-style-type: none"> • Relation perçue comme non stratégique • Activités externalisées éloignées du « cœur de métier » • Forte incertitude entourant l'opération • Pas de transfert d'actifs spécifiques vers le prestataire • Opération nécessitant de faibles investissements de la part du prestataire 	<ul style="list-style-type: none"> • Relation perçue comme stratégique • Activités externalisées proches du « cœur de métier » • Faible incertitude entourant l'opération • Transfert d'actifs spécifiques vers le prestataire • Opération nécessitant investissements importants de la part du prestataire

Source: D'après Greaver (1998) in in BARTHELMY (J) : Ibid., P.135.

Selon le tableau II-3, les caractéristiques de l'activité externalisée déterminent la durée de contrat d'externalisation.

²⁷TIFRANI (S): Op.cit, P.55.

3.2.2. La clause du prix :

La réduction des coûts est encore un enjeu majeur pour la chaîne logistique, la définition de prix de prestation est donc un élément essentiel dans le contrat d'externalisation de la logistique. Il existe cinq grandes clauses de prix²⁸:

- **Clause prix de marché** : présente l'avantage de la simplicité. Elle consiste à se référer directement au marché pour fixer le prix de la prestation.
- **Clause prix fixe** : implique la fixation du prix de la prestation au moment de la signature du contrat.
- **Clause coût plus marge** : consiste à facturer les coûts de la prestation auxquels on rajoute une marge. Elle permet de prendre en compte l'évolution des coûts technologiques, souvent difficile à anticiper en début de contrat.
- **Clause échelle mobile** : le principe régissant cette clause est qu'un prix de base est fixé au moment de signature du contrat, en suite le prix évolue en fonction des différents coûts de production du prestataire et de l'évolution des coûts technologiques.
- **Clause partage des coûts et des bénéfices** : elle prévoit le partage des coûts et des bénéfices par l'entreprise externalisatrice et son prestataire.

3.2.3. La clause de l'évolutivité de la prestation :

La logistique de l'entreprise doit satisfaire les exigences internes et externes de la qualité de service. Mais s'elle est externalisée, le problème posé est la connexion entre les technologies utilisées par prestataire et les standards du marché.

Pour ce raison, le contrat de l'externalisation doit contenir une clause qui oblige l'évolutivité de la prestation selon les standards du marché pour assurer une qualité de service logistique plus élevée. Dans le cas du long contrat, cette clause permet l'entreprise externalisatrice de renégocier le contrat selon les nouvelles exigences du marché en termes de la qualité²⁹

3.2.4. La clause de la mesure de la performance :

Cette clause permet l'entreprise externalisatrice d'évaluer la performance exigée dans la prestation de service logistique. Plus les exigences en matière de performance sont claires, plus il est facile de déterminer si le prestataire les remplit.

²⁸ BARTHELEMY (J): Op.cit, PP.136-139.

²⁹ Ibid., P.140.

Les mécanismes d'incitations doivent être fonction des objectifs de l'externalisation. En effet, leur rôle est de faire concilier les intérêts de l'entreprise externalisatrice et de son prestataire³⁰.

Les types d'incitations selon les objectifs de l'externalisation sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau II-4 : Objectifs de l'externalisation et type d'incitations

Objectifs de l'externalisation	Mesures de performance	Incitation
Amélioration de la performance de l'activité	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts • Qualité • Productivité • Satisfaction du client 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonus fondé sur la performance
Contribution de l'activité au fonctionnement de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts • Qualité • Productivité • Satisfaction du client 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonus fondé sur la contribution de l'activité • Partage des risques et des bénéfices
Exploitation commerciale	<ul style="list-style-type: none"> • Chiffre d'affaires • Rentabilité • Part de marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Partage des risques et bénéfices

Source : adapté d'après DiRomualdo et Gurbaxani (1998) in BARTHELMY (J) : Op.cit, P.140.

Le tableau permet d'évaluer la situation de l'opération d'externalisation pendant l'exécution.

En conclusion, le motif majeur de l'externalisation de la logistique est la réduction des coûts et la création plus de valeur. Une opération d'externalisation logistique passe par cinq étapes, l'entreprise externalisatrice doit prendre en considération de la sélection de prestataire, la réduction des clauses de contrat.

³⁰ Ibid., P.139.

Conclusion du chapitre II :

Les entreprises qui externalisent les services logistiques, ont bien compris l'importance stratégique de la logistique et se positionnent de façon à offrir des services de haute qualité, poussant ainsi leurs clients à abandonner le contrôle de leur compétence clé.

L'ancienneté du phénomène de l'externalisation de la logistique est assez récente, et l'estimation de la fréquence actuelle de la logistique est fréquente. En déduire que la logistique est externalisée depuis longtemps, mais son externalisation est aujourd'hui en plein essor.

La réduction des coûts et la flexibilité de la chaîne logistique sont les principaux facteurs de l'essor de l'externalisation logistique.

La démarche de l'externalisation de la logistique sont :

- La prise de décision de l'externalisation.
- Analyse des risques associés à l'opération d'externalisation.
- L'état de lieux de l'externalisation (le transfert des ressources au prestataire logistique).
- La sélection du prestataire.
- La réduction de contrat de l'opération d'externalisation.

Le contrat a pour objectif de organiser juridiquement la relation entre l'entreprise et le prestataire, où il est nécessaire de renfermer toutes les clauses nécessaires et requises susceptibles d'encadrer le déroulement de l'opération d'externalisation. Les principales clauses du contrat sont :

- La durée de la réalisation de l'opération d'externalisation.
- Le prix de la réalisation.
- L'évolutivité de la prestation.
- La mesure de la performance.

Chapitre III

Chapitre III : Analyse les opérations d'externalisation logistique au sein de NAFTAL GPL

L'entreprise NAFTAL prend en charge la commercialisation et la distribution des produits carburants exclusivement en Algérie, elle met en place une vision stratégique orienté vers les clients avec tous les moyens possibles pour satisfaire les besoins de ce marché.

La branche GPL de l'entreprise NAFTAL prend aussi en charge la commercialisation et la distribution du GPL en Algérie. Face à la demande du marché GPL qui impose au NAFTAL et particulièrement à la branche GPL de répondre aux besoins des clients algériens, l'entreprise doit fournir d'une façon permanente les produits demandés au bon moment avec bonnes quantités et bon endroit. Autrement dit, l'entreprise doit gérer efficacement sa chaîne logistique pour satisfaire les clients.

Le district NAFTAL GPL Tiaret, l'un parmi des autres au niveau national, représente une unité de production et distribution de la branche GPL dans la région, la chaîne logistique du GPL contient plusieurs fonctions pour atteindre les objectifs de la branche GPL au niveau de la région concerné au district.

La complexité de la chaîne logistique de GPL, et le manque des moyens nécessaire pour satisfaire la demande, pousse l'entreprise NAFTAL à confier le mangement des activités stratégique et non stratégique aux prestataires extérieurs, pour assurer une meilleur qualité de service, en réduisant les coûts et optimisant les délais.

On présente dans ce chapitre l'organisme d'accueil NAFTAL et la branche GPL, ainsi le district GPL Tiaret, et la chaîne logistique de GPL.

Ce chapitre réparti en (3) section comme suit :

Section (1) : Présentation de l'organigramme d'accueil.

Section (2) : Etude de la chaîne logistique du GPL au sein du district GPL Tiaret.

Section (3) : Analyse les opérations d'externalisation au sein du district GPL Tiaret.

1. Présentation de l'organigramme d'accueil :

NAFTAL est une filiale à 100% du Groupe SONATRACH. Elle a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur le marché national. Et la branche GPL du NAFTAL assume la distribution de gaz du pétrole liquéfié (GPL) sur le marché national.

1.1. Présentation du NAFTAL SPA :

L'entreprise ERDP (Entreprise du Raffinage et Distribution des produits Pétrolier) a été créée par décret N° 80-101 du 6 Avril 1980. L'entreprise ERDP est entrée en activité le 1^{er} janvier 1982, elle est placée sous la tutelle du ministre de l'énergie et des mines, elle a chargée de l'industrie de la raffinerie et de la distribution des produits pétroliers.

Le décret N° 87-189 du 25 août 1987, est séparée l'activité de raffinage de l'ERDP. Il a restructurée et modifiée l'entreprise en deux entreprises indépendantes:

- NAFTEC : Chargée du raffinage du pétrole.
- NAFTAL¹ (Société National de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers et Dérivés) : Chargée dans le cadre du développement économique et social de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers

En 19 novembre 1997, le comité interministériel décide de rattacher, au plan organisationnel, l'entreprise NAFTAL au groupe SONATRACH. A cet effet, elle a été transformée en société par action (SPA), avec un capital social de 6650 million DA².

En 2000, NAFTAL a regroupé chaque famille de produits dans une division autonome enfin la gestion, cela donne :

- Une branche pour le gaz du pétrole liquéfié : Branche GPL.
- Une branche pour les carburants, lubrifiants et pneumatiques : Branche CLP.
- Une branche pour les bitumes : Branche BTM.
- Une branche pour les produits aviation- marine : Branche AVM.
- Une branche pour les activités internationales et commercialisation.

¹ L'appellation de NAFTAL provient de : NAFT (Pétrole) et AL (Algérie).

² Adapté de : <http://www.naftal.dz/fr/index.php/a-propos-de-naftal/historique> (consulté le 09/05/2015 à 15h13).

Les orientations majeures de la stratégie globale de NAFTAL sont ³:

- Le développement d'une nouvelle culture managérat, ambitieuse, innovante et exigeante;
- Le développement et l'amélioration de la rentabilité des ses activités
- La fidélisation de sa clientèle;
- Une exploitation de toutes les opportunités offertes par la mondialisation tant au niveau national qu'international ;
- Le renforcement de sa position de leader de la distribution des produits pétroliers au plan national;
- La pénétration des marchés extérieurs tout en axant ses efforts sur les marchés maghrébins et africains;
- La rationalisation de son portefeuille en donnant la priorité au développement et à la croissance sélective des produits à forte valeur ajoutée ;
- L'adaptation de son organisation et de son mode de fonctionnement aux mutations de l'environnement;
- La consolidation des activités principales et la poursuite de la décentralisation des activités opérationnelles ;
- La mise en place d'une politique de marketing et de communication;
- Le lifting du réseau ;
- Le redimensionnement de l'activité au niveau national;
- Le redéploiement des activités au niveau international;
- Le développement du partenariat et des synergies avec des opérateurs disposant d'atouts spécifiques;
- L'intensification des actions visant la maîtrise des coûts et l'amélioration de la qualité des produits et services;
- La réduction de l'empreinte de nos activités de l'environnement.

³ AZZOUZ (A) et ENNOUAR (W) : « *Etude prévisionnelle à court terme des ventes des carburants terre, cas : GPL/C* » mémoire pour l'obtention diplôme d'ingénieur d'Etat en statistique appliquée, Ecole National Supérieur de statistiques et Economie Appliquée ENSSEA, Alger, 2011, P.7.

1.2. Présentation la branche GPL:

la division GPL a été créée le 15 octobre 1998, elle a été chargée des activités liées au transport, stockage, enfutage, distribution, promotion et développement des GPL de l'entreprise NAFTAL sur tout le territoire national.

En 2000, La branche GPL a commencé à fonctionner en entité autonome, suite au schéma de restructuration retenu dans le cadre du plan de redressement interne NAFTAL qui prévoit :

- Une spécialisation par famille de produit.
- Un recentrage sur le cœur de métier qui dans le cas des GPL consiste l'approvisionnement, stockage, enfutage, distribution.

A partir des orientations stratégiques de l'entreprise NAFTAL, les objectifs principaux de la branche GPL sont sur deux plans⁴ :

➤ Le plan du développement :

- valoriser de manière optimale le potentiel actuel en GPL et les disponibilités prévues à moyen et long terme, à cette fin :
 - Connaître et satisfaire les besoins nationaux.
 - Promouvoir de nouvelles utilisations des GPL, conseiller les utilisateurs, les orienter sur les applications les mieux adaptées à leurs besoins réels.
- connaître et développer les technologies nouvelles applicables aux différents stades du processus de distribution.
- Recherche toutes améliorations possibles en matière de sécurité, depuis le stockage initial jusqu'à l'utilisation par le client final.
- Rechercher toute forme de partenariat pour le développement et le transfert des technologies modernes.

➤ Le plan de la Commercialisation :

- Distribuer les GPL en respectant les grandes orientations suivantes :
 - s'approvisionner les GPL à SONATRACH et NAFTEC.
 - Les stocker en quantités pour disposer d'une autonomie raisonnable et pour faire face aux pointes saisonnières de consommation.
 - Assurer leur conditionnement, leur transport et leur mise à disposition des utilisateurs.

⁴ REGGAI (S) et ZAIDI (A) : « Analyse prévisionnelle des ventes de carburants Cas GPL/C », mémoire pour l'obtention du diplôme d'ingénieur d'Etat en statistique appliquée, Ecole Nationale Supérieure de statistiques et Economie Appliquée ENSSEA, Alger, 2011, P.16.

- Distribuer les emballages, matériels et accessoires nécessaires en quantité suffisantes pour que le développement des GPL puisse se poursuivre conformément aux objectifs fixes.
- envisager la recherche de marche a l'extérieure du pays notamment TUNISIE, MAROC.

1.3. Présentation du District GPL Tiaret :

Dans le cadre de la création de l'entreprise NAFTAL et l'implantation au niveau territoire national, l'unité NAFTAL Tiaret a été créé le 05 juin 1983 et entrée en activité le 15 octobre 1984.

Après la nouvelle réorganisation de l'entreprise NAFTAL, la branche GPL a été représentée par le District GPL Tiaret. Son siège se trouve au chef lieu de la wilaya.

Le district GPL Tiaret est une unité d'enfutage et de distribution du GPL. La zone géographique d'activité du district couvre la totalité de la wilaya de Tiaret et de Tissemsilet, et une partie de la wilaya de Laghouat représentée par Aflou.

1.3.1. Les missions du district GPL Tiaret:

Les missions du district GPL Tiaret sont opérationnelles de la branche dans la zone d'activité concernée, elles jouent des rôles importants :

- Représenter la banche GPL dans la zone d'activité du district.
- L'exécution les objectifs fixés par la branche, en matière de distribution et commercialisation des GPL dans la zone d'activité;
- Etablir des plans annuels d'approvisionnement, production, et de distribution conformément aux objectifs fixés et en suivre l'exécution ;
- Maintenir les infrastructures et les matériels de production pour améliorer la productivité, la sécurité et la gestion ;
- Fournir périodiquement les rapports et les informations concernant l'activité du district.
- Gérer, organiser, promouvoir l'activité enfûtage et distribution des GPL dans la zone d'activité.

1.3.2. La structure organisationnelle du district :

Vu l'organigramme du district GPL Tiaret⁵, on trouve trois Niveaux :

- La direction du district ;
- Les départements ;
- Les services.

Le conseil d'administration rassemble le directeur du district, le juriste les chefs des départements, le chef de centre enfûteur (CE14) et le chef de mini-centre enfûteur (MCE38), les chefs des dépôts relais (DR). Il assume l'exécution des plans annuels d'approvisionnement, production, et de distribution conformément aux objectifs fixés par la branche GPL.

Le chef de centre enfûteur de Tiaret (CE14) gère l'infrastructure et les équipements, et assume l'exécution de plans de production défini par le département de distribution. Ainsi que pour le chef mini-centre enfûteur de Tissemsilet (MCE38).

Les chefs des dépôts relais assument l'exécution des plans de distribution défini par le département de distribution. Le district dispose quatre dépôts relais (DR) pour stocker et distribuer à Sougueur (25 Km), Frenda (50 Km), Ksar-challala (120 Km), et à Aflou (180 Km).

Le département de distribution est l'axe de district, il gère le cœur de métier du district. Elle rassemble deux services (exploitation et vente). Les missions principales de ce département sont :

- établir le plan d'approvisionnement, de production et de distribution selon les objectifs fixés par la branche et les prévisions de la demande saisonnière.
- Suivi l'exécution des plans établis.
- L'inventaire de l'emballage (les bouteilles de gaz conditionné).
- Gérer les opérations du transport de matières premières depuis les sources jusqu'à les centres d'approvisionnement.
- Gérer les relations clients.
- Recevoir les rapports journaliers de production, et de distribution de GPL.
- Préparer les rapports périodiques de l'activité du district et les envoyer à direction central de la branche.

⁵ Annexe 03.

- Gérer la distribution de GPL/Cet l'animation des points de ventes (les stations de service).
- Suivre les opérations d'externalisation de la distribution de GPL/C et du transport.

1.3.3. La gamme des produits du GPL :

Les GPL sont des hydrocarbures composés majoritairement de coupes en C₃ et C₄, le butane et le propane étant les principaux composants. Les caractéristiques physiques du propane et du Butane confèrent à cette source d'énergie un avantage certain du point de vue stockage, transport et utilisations.

1.3.3.1. Le butane et le propane commercial :

Le propane (C₃H₈) et le Butane (C₄H₁₀) ont la propriété d'être gazeux à la température ambiante et à la pression atmosphérique et leur récupération à l'état liquide et à la température ambiante nécessite d'opérer sous une pression de plusieurs atmosphères. Les produits commercialisés se présentent comme des mélanges à domination soit de propane soit de butane et la proportion du propane et du butane dans le mélange dépend des conditions d'utilisation et des spécifications légales⁶. Le tableau qui suit présente les caractéristiques du propane commercial et du butane commercial.

Tableau III-1 : caractéristique de butane et propane.

CARACTERISTIQUES	BUTANE	PROPANE
Densité 15/4 (NA565)	0,559 min	0,502 min
Tension de vapeur Relative (NA565)	6,9 max bar à 50°C	11,5 à 19,3 max bar à 50°C
Evaporation en % vol NA8144°	95 min à 1°C	95 min à 15°C

Source : <http://www.naftal.dz/fr/index.php/produits/particuliers/GPL> (consulté le 10 /05/2015 à 16:12).

Le butane et le propane commercialisés par le district GPL Tiaret sont :

➤ Le produit B13 :

C'est une bouteille de gaz butane conditionné, le poids de bouteille est 13 Kg.

➤ Le produit B03 :

C'est une bouteille de gaz butane conditionné, le poids de bouteille est 03 Kg.

⁶ HOUGHLAOUENE (S) : *stratégie de distribution d'un groupe pétrolier intégré cas du groupe SONATRACH et sa filiale de distribution NAFTAL*, mémoire de magister en économie d'énergie, l'université M'HAMED BOUGUERRA, Boumerdes, 2006, p.25.

➤ **Le Produit P35:**

C'est une bouteille orange de gaz propane conditionné, le poids de bouteille est 35 Kg.

➤ **Le Produit Propane en vrac:**

Le district vont le gaz de propane en vrac, et prend en charge le transport et l'installation.

1.3.3.2. GPL/carburant (GPL/c) ou le sirghaz :

Après une phase d'étude et d'expérimentation entamée à la fin des années 1970, la décision d'introduire le GPL/carburant (GPL/c) ou SIRGHAZ sur le marché national est intervenue en 1983 avec la mise en place de la réglementation liée aux conditions d'utilisation et de distribution du GPL/c⁷.

Le GPL/c, mélange de butane commercial et de propane commercial est gazeux à la pression atmosphérique, est le carburant automobile par excellence surtout en terme de protection de l'environnement. Le tableau suivant présente la composition réglementaire du GPL/c commercialisés par NAFTAL.

Tableau III-2: Proportion du butane et de propane dans la composition du GPL/cpar régions et par saisons

Saisons	Région de Nord		Région de Sud	
	Propane(%)	Butane(%)	Propane(%)	Butane(%)
Eté	80	20	60	40
Hiver	100	00	80	20

Source : service d'exploitation du district GPL Tiaret.

Le marché du GPL carburant présente des opportunités certaines en Algérie, compte tenu de la disponibilité de la ressource et de ses avantages économiques et écologiques.

La stratégie de NAFTAL pour le développement de GPL/cà long et à moyen termes s'articule autour de quatre (4) grands axes ⁸:

- Développement de la chaîne logistique GPL/c(stockage, réseau de canalisation, flotte de transport de livraison) ;
- Développement de l'activité de conversion des véhicules (rénovation et réalisation de centres de conversion, acquisition de kits de conversion, formation d'installateurs) ;

⁷ Ibid., P30.

⁸ <http://www.naftal.dz/fr/index.php/gplc-gnc> (Consulté le 11/05/20 à 16:02).

- Extension du réseau de points de ventes de GPL/c(réalisation de points de ventes au niveau des stations-service, réalisation de points de vente dédiés uniquement au GPL/c) ;
- Propositions de mesures incitatives pour la promotion et le développement de ce produit.

A partir la stratégie de développement de GPL/Cen Algérie, le district GPL Tiaret prend en charge la distribution (le transport et l'installation).

1.3.4. Les clients du district :

Les principaux clients du district GPL Tiaret sont :

➤ **Les ménages pour le produits B13 et B03 :**

Les ménages s'approvisionnent quotidiennement des les GPL (le butane B13 et B03) vendus aux stations services et points de vente NAFTAL. L'accroissement des besoins énergétiques, est une cause parmi d'autres de l'augmentation importante de la demande du butane.

➤ **Les ménages (le parc automobile) :**

Le GPL/Cconnaissait, ces dernières années, un essor croissant du fait de la politique des pouvoirs publics pour la promotion des carburants propres au moment où le parc automobile national a une tendance naturelle vers la diésélisation.

➤ **Les entreprises et les collectivités :**

Le district GPL Tiaret fournit, en vrac, le propane aux différentes entreprises pour l'utilisation industrielle, artisanale, et agricole. Ainsi que les collectivités comme les hôtels, les restaurants, l'institut milliaires dans régions.

1.3.5. Les fournisseurs de GPL :

Parmi les orientations stratégiques de la branche GPL sur le plan de la commercialisation du GPL en Algérie, le principal fournisseur est la Société Nationale de Raffinage de Pétrole dénommée : « *NAFTEC* », le district GPL Tiaret s'approvisionne des quantités GPL à partir des unités GPL de NAFTEC (Raffinerie d'Arzew).

1.3.6. Le district GPL Tiaret en chiffres :

Nous allons présenter le district GPL Tiaret en chiffres dans ce point :

➤ Le chiffre d'affaire réalisé:

Le chiffre d'affaire réalisé en 2013 et 2014 présenté dans le tableau suivant :

Tableau III- 3: Chiffre d'affaire 2013-2014

Produit commercialisée par le district GPL Tiaret		CA 2013	CA 2014
butane	B13	586 764 441.26	568 739 580.72
	B03	9 272 646.44	8 405 366.38
propane	P35	5 894 240.38	6710166.44
	en vrac	21 923 698.96	20 201 132.65
GPL/c	GPL/c	94 954 774.83	102 277 063.20
Total de Chiffre d'Affaire		718 809 801.86	706 333 309.39

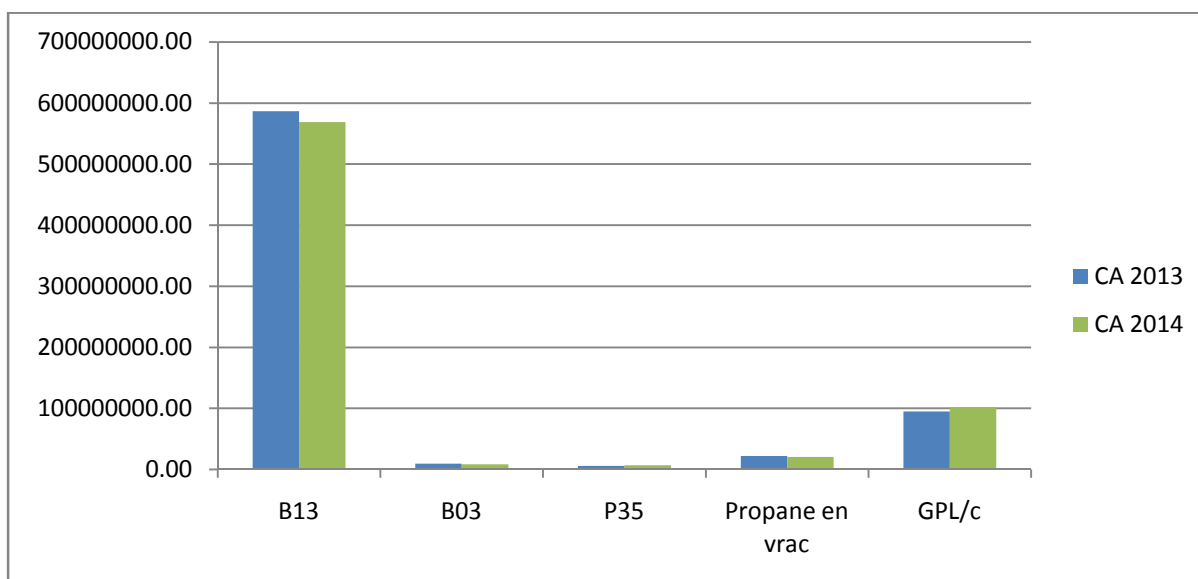
Source : le département de finance et comptabilité du district

Le B13 et GPL/Csont les produits les plus vendus parce qu'ils sont beaucoup demandés dans le marché du GPL.

On remarque que le chiffre d'affaire de 2014 est diminué par rapport de chiffre2013, c'est à cause de transport routière de GPL depuis les sources d'approvisionnement jusqu'aux centres d'enfûteur.

L'évaluation de chiffre d'affaire par chaque produit proposé en figure suivante :

Figure III-1: l'évaluation de chiffre d'affaire par produit en 2013-2014.



Source : réaliser nous-mêmes.

Le chiffre d'affaire réalisé par le produit B13 en 2014 est diminué par rapport de 2013. Par contre le chiffre d'affaire de GPL/Ca augmenté en 2014.

➤ **Les approvisionnements du GPL en quantité :**

Les quantités approvisionné du GPL (gaz du butane et gaz du propane) par le district GPL Tiaret et les sources d'approvisionnement présenté dans le tableau suivant:

Tableau III-4 : Les approvisionnements du GPL en quantité 2013-2014 par source (Unité : 1 Tonne).

Produits	Source	2013	2014
Butane	Arzew RA1Z	60 475	47 950
	Autre	2 154	14 104
Total de butane approvisionné par source		62 629	62 054
Propane	Arzew RA1Z	12 136	12 967
	Autre	0	0
Total de propane approvisionné par source		12 136	12 967

Source : le service exploitation du district

Il y a deux sources d'approvisionnement du Butane, une source principale et l'autre est supplémentaire et demandé. Mais, pour le propane, une seule source est la raffinerie d'Arzew. La raffinerie d'Arzew (NAFTEC) est la source principale de GPL pour le district.

Tableau III-5 : Les approvisionnements du GPL en quantité 2013-2014 par centre d'enfûteur (Unité : 1 Tonne).

Produits	Centre	2013	2014
Butane	CE 14	45 118	44 532
	MCE 38	17 511	17 262
Total de butane approvisionné par centre		62 629	61 794
Propane	CE 14	12 136	12 967
	MCE 38	0	0
Total de propane approvisionné par centre		12 136	12 967

Source : le service exploitation du district

On remarque les quantités approvisionnée par le centre enfûteur Tiaret est plus grande de du centre Tissemsilet.

On constate que la capacité de production de centre enfûteur Tiaret (CE 14) est plus grande que le mini centre d'enfûteur Tissemsilet (MCE 38), le CE14 prend la classe A, et fourni tous les produits GPL.

➤ **Les ressources humaines :**

La répartition des ressources humaines par les classes socioprofessionnelles, et par le poste de travail présenté dans les tableaux suivantes

Tableau III-6 : répartition les ressources humaines selon CSP (classes socioprofessionnelles) et selon poste de travail.

Répartition selon CSP	Nombre	Répartition selon poste de travail	Nombre
Cadres	70	Centres de production	219
Maitrises	175	Centres de distribution	109
Exécutions	171	Siege administratif	88
Total	416	Total	416

Source : le département personnel et moyen communs du district

D'après le tableau sous-dessus, les cites de la production et de la distribution ont un nombre d'effectif considérable.

2. Analyse la chaine logistique du district GPL Tiaret :

La logistique représente un enjeu stratégique pour l'entreprise NAFTAL notamment la branche GPL. Nous pouvons montrer sa participation dans la stratégie de la commercialisation du GPL par :

- La sélection d'un seul fournisseur (NAFTEC), pour assurer l'approvisionnement GPL et éviter les ruptures de stock.
- Le développement de la chaîne logistique GPL en fonction stockage, réseau de distribution, le transport et la livraison.

2.1. La démarche logistique au sein du district :

L'analyse de la chaine logistique du GPL, au sein du District GPL Tiaret, nécessite d'étudier la démarche logistique. elle comporte trois phases élémentaires comme suit :

2.1.1. La phase de la planification :

Le district GPL Tiaret et dépend hiérarchiquement à la branche GPL, cette dernière qui trace le plan de la commercialisation et la distribution de GPL à court terme (une année). Le district ne représente qu'un niveau opérationnel pour atteindre les objectifs de la branche GPL à court termes. Cette phase consiste donc à élaborer les plans d'approvisionnement, production et distribution cohérents aux objectifs fixés par la branche GPL.

➤ La fixation les objectifs :

Les objectifs de district pour l'année 2014 déterminé par la direction marketing de la branche comme suit :

Tableau III-7 : les objectifs de district 2014 (Unité : 1 Tonne).

PRODUIT	Butane conditionné	Propane conditionné	Propane en vrac	GPL/C
L'OBJECTIF 2014	49 200	500	1 500	1 300

Sources : le Service Exploitation du district

On constate que le produit butane conditionné, notamment le B13, est le plus demandé (consommable) au marché GPL.

➤ **Le plan d'approvisionnement :**

Le plan d'approvisionnement élaboré par le département distribution du district, détermine les quantités approvisionnées pendant l'année, en prenant en considération les objectifs fixés précédemment, et les approvisionnements des années précédentes.

Tableau III-8 : les prévisions de quantité GPL (butane et propane), pour l'exercice 2015.

MATIERE	CENTRE ENFUTEUR		JAN	FEV	MARS	AVRI	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL
		Qté													
BUTANE VRAC	CE 141	Qté	5 270	4 307	3 831	2 887	2 442	2 173	2 211	1 963	2 297	2 618	4 117	5 104	39 220
	MCE 381	Qté	2 105	1 905	1 803	1 103	902	852	851	742	903	1 004	1 305	1 905	15 380
	TOTAL Qté		7 375	6 212	5 634	3 990	3 344	3 025	3 062	2 705	3 200	3 622	5 422	7 009	54 600
PROPANE VRAC	CE 141	Qté	1 116	1 093	1 145	1 063	1 044	1 067	911	1 099	1 001	1 000	1 034	1 027	12 600
	MCE 381	Qté	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL Qté		1 116	1 093	1 145	1 063	1 044	1 067	911	1 099	1 001	1 000	1 034	1 027	12 600

Source : le service exploitation du district

A partir de tableau sous-dessus, on constate que les prévisions des quantités approvisionnées du GPL notamment le butane pendant la saison d'hiver est plus grande de celle de l'été. C'est à cause de la forte demande de butane conditionné représenté par le produit B13.

2.1.2. La phase de réalisation :

➤ **L'approvisionnement et les fournisseurs :**

Les matières premières approvisionnées sont le gaz de butane et le gaz de propane, la source de ces gaz sont premièrement la raffinerie de pétrole d'Arzew géré par NEFTEC (ARIZ), et par fois le centre GPL Blida.

Il n'y a pas un fournisseur extérieur, la branche GPL sélectionne un seul fournisseur GPL en Algérie, l'entreprise NAFTEC particulièrement la raffinerie de pétrole d'Arzew a une capacité de production du GPL de 120 000 Tonnes par an.

La branche GPL dispose au niveau de chaque raffinerie de pétrole, un centre d'achat pour répondre aux besoins des districts de la zone concernée.

➤ **Le Transport en amont:**

C'est l'activité la plus importante dans la logistique amont de cette chaîne. Le transport fait toujours à partir de la base d'Arzew vers CE 14 et MCE 38 par un tracteur avec une citerne

spécifique selon la nature de gaz (17 Tonne), la valeur de marchandise est égale un montant HT de 11 000,00DA.

Le nombre total des citernes est 24 sous la propriété de NAFTAL. Mais, le nombre des tracteurs propre ne peut couvrir les besoins quotidiens de district de transport, et pour cela, le district demande l'offre des entreprises de transport externes. Et pour trouver des transporteurs, le district lance un Appel d'Offre d'une année ou les consultations directes.

On distingue deux types de transports :

- **Le Transport 100% NAFTAL :** tracteur (NAFTAL) + semi-remorque citerne (NAFTAL).
- **La location des tracteurs :** il s'agit de louer seulement le tracteur avec semi-remorque citerne (NAFTAL), l'opération réalisée par un appel d'offre ou consultation

➤ **Le stockage et la production :**

Il s'agit le remplissage de bouteille de gaz butane ou propane et la production du GPLC/c au centre d'enfûteur.

Tableau III-9 : la fiche technique de CE 14 et MCE 38

Produits	CE 14		MCE 38	
	Stockage	Capacité Production	Stockage	Capacité Production
BUTANE (B13, B03)	Sphère 1000 Tonnes	18 000 Bouteilles/Jour	2 cigares 150 Tonnes	7 000 Bouteilles/Jour
PROPANE (P35)	2 Cigares 150 Tonnes	60 Bouteilles/Jour	0	0
SIRGHAZ (GPL/C)	0	100 000 Litres/Jour	0	0

Source : le service exploitation du district

- **Le gaz de butane :**

Le butane arrivé au niveau de centre on procède au dépotage du produit et sans stockage dans une sphère (capacité = 1000 Tonnes). La deuxième phase consiste dans le pompage du GAZ à partir de la sphère pour approvisionner le hall d'emplissage. A ce niveau, les bouteilles vides (emballages) de 13 kg (produit B13) et de 03 kg (produit B03) sont disposées sur deux carrousels en attente d'être emplies. Cette tâche est effectuée par la balance, un appareil qui sert à remplir les bouteilles passées dans un bac d'eau pour la détection d'éventuelles

fuites. Les bouteilles qui sont défectueuses seront réparées, les autres passent dans le palettiseur est pour être mises dans des palettiseurs contenant chacune 35 unités.

- **Le gaz de propane :**

Au niveau du centre enfûteur de Tiaret, le propane est stocké, dans deux cigares (capacité = 75 Tonnes chacun), pompé jusqu'à hall d'emplissage pour être conditionné, la bouteille de 35 kg (produit P35). Les emballages pleins sont stockés au niveau du centre, et enlevées le jour de leur vente aux clients.

- **Le GPL/c:**

Le GPL/cou le sirghaz est un mélange de butane et de (en hiver c'est 100% de propane, en été il est composé de 80% de propane et 20% de butane). Il est distribué aux stations de service à bord des véhicules sous forme de liquide, sous une pression de 5 à 8 bars.

➤ **La sécurité et la maintenance:**

Le centre enfûteur de Tiaret dispose un laboratoire pour le contrôle des bouteilles de gaz chaque cinq ans, un groupe de technicien pour effectuer les installations propane (vrac ou conditionné) pour la vente du gaz de propane. Enfin, pour des raisons de sécurité à l'intérieur de centre enfûteur, il y a un groupe d'agents pour l'intervention rapides en cas d'explosion de gaz.

➤ **Le réseau de distribution :**

La commercialisation et la distribution de produits carburants et GPL est l'objectif principale de l'existence de l'entreprise NAFTAL en Algérie. C'est le dernier maillon de cette chaine logistique. Pour faire une distribution efficace et couvrir la totalité du territoire du district. Autrement dit, pour une bonne maitrise de la logistique aval, le district organise les canaux de distribution selon la nature de chaque produit et les clients ciblés, On distingue trois circuits de distribution :

- **La distribution du butane conditionné (produits B13 et B06):**

Ces produits sont les plus consommables, le district transporte les produits aux dépôts relais pour les distribuer dans la zone d'influence de chaque dépôt, aux différents distributeurs.

La capacité de stockage d'un dépôt relais (DR) est 8 000 bouteilles de gaz de B13, et les distributeurs au niveau de la zone d'influence de dépôt, sont :

- **PVO** : point de vente ordinaire, capacité de stockage est 77 bouteilles de B13.
- **PVS** : point de ventes structurées ou dépôt de vente de gaz butane, exclusivement consacré à cette activité, sa capacité de stockage est 210 à 560 bouteilles de B13.
- **ASR** : c'est un air de stockage et de régularisation exclusivement, d'une capacité supérieure à 560 bouteilles de B13.
- **AR** : Auto ravitailleurs, ces sont des Clients, se ravitaillent par leurs propres moyens bénéficiant d'une ristourne 6.07 DA par bouteille.
- **RD** : Revendeurs distributeurs, C'est des transporteurs livreurs à la clientèle NAFTAL, ces RD bénéficient de 02 ristournes, une ristourne fixe de 6.07 et une autre ristourne variante selon le nombre de kilomètre parcourus (de 3.58 à 9.01 DA).

Tableau III-10 : le réseau de distribution du Butane conditionné.

la wilaya	DR	PVO	PVS	AR	RD	Total
Tiaret	CE + 03 DR	96	27	4	8	135
Tissemsilet	MCE, pas de DR	70	23	4	8	105
Laghouat (Aflou)	1	18	4	0	0	22
Total	4	184	54	8	16	262
Pourcentage de canaux de distribution par type		70.23%	20.61%	3.05%	6.11%	100.00%

Source : le service de vente du district

- **La distribution de gaz propane conditionné et vrac:**

La vente de gaz propane conditionné (produit P35) et vrac, est exclusivement au niveau de centre enfûteur de Tiaret. Pour des raisons de sécurité, la vente des bouteilles propane est soumise à des mesures permettant à tout moment leurs identifications et leurs acquéreurs. La vente de propane est après l'acceptation de techniciens NAFTAL GPL, sur la place d'installation de gaz, la livraison est réalisée par le district sur commande.

- **La distribution de sirghaz GPL/c:**

Le district Tiaret distribue le GPL/cdu centre enfûteur Tiaret vers les stations de service NAFTAL ou les stations de service agréés, pour répondre au besoin de ce carburant dans la totalité territoire du district. On distingue trois distributeurs du carburant GPL/C, sont :

- **GD** : gestion directe, ce sont les stations services NAFTAL.
- **GL** : gestion libre, ce sont des stations dont les infrastructures appartenant à NAFTAL, mais la gestion est assurée par des privés.
- **PVA** : point de vente agréé, ce sont des stations services appartenant entièrement à des Privés.

Tableau III -11 : le réseau de distribution de GPL/C.

la wilaya	GD	GL	PVA	Total
Tiaret	8	2	19	29
Tissemsilet	4	0	8	12
Laghouat (Aflou)	2	0	3	5
Total	14	2	30	46

Source : le service de vente du district

Le nombre des stations de service est le plus grand dans la distribution de GPL/c.

2.1.3. Le contrôle périodique :

La direction du district organise périodiquement les réunions concernant les approvisionnements, la production et la distribution des GPL.

La réunion rassemble le directeur, les chefs de centre enfûteur, les chefs des dépôts relais, et les chefs de département de distribution. L'objectif est de suivre l'exécution de plans élaborés, et analyse les écarts défavorable, ensuite trouver les solutions approprié.

2.2. L'analyse et la synthèse :

Notre analyse de la chaîne logistique du GPL se base sur trois étapes :

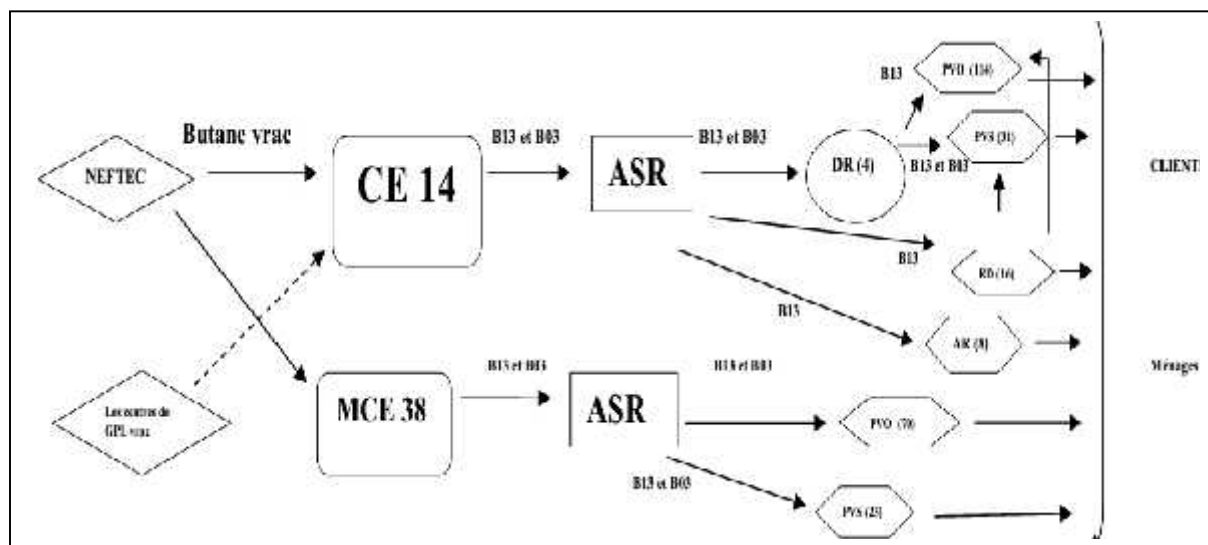
- La structure et l'organisation de la chaîne logistique.
- La comparaison entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.
- Présenter une analyse SWOT pour la chaîne logistique du GPL.

2.2.1. La structure de la chaîne logistique :

A partir les informations collectées pendant la durée du stage et à l'aide de service d'exploitation, nous dessinons un schéma pour la chaîne logistique du district suivante :

➤ **La chaîne logistique de butane conditionné :**

Figure III-2 : la chaîne logistique de B13 et B03 (flux physique)



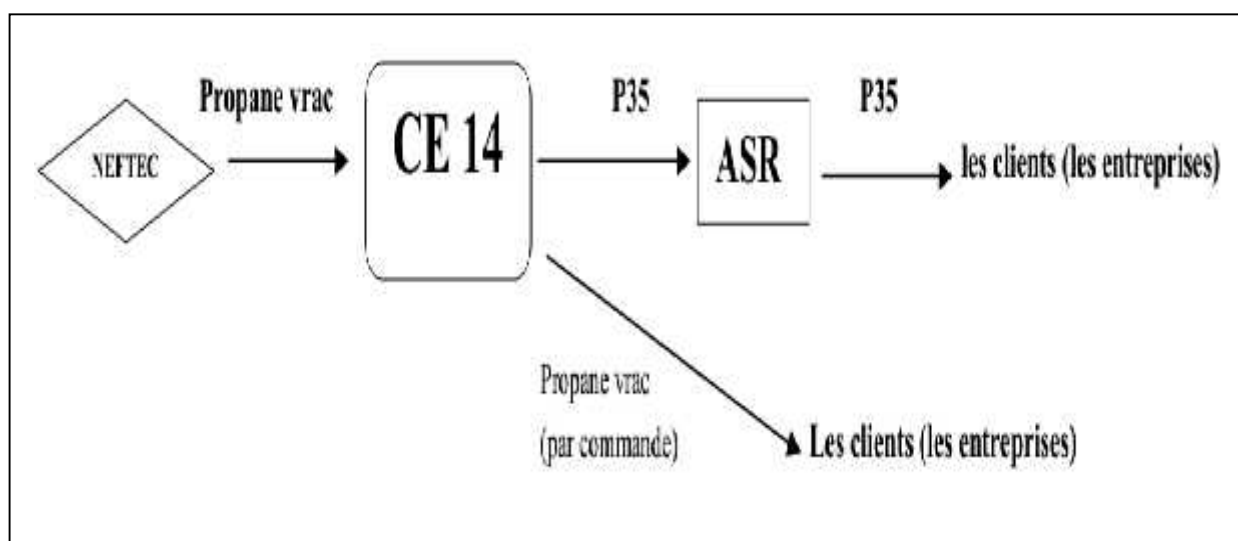
Source : réalisé par nous-mêmes

La chaîne logistique de butane conditionné (les produits : B13, B03) caractérise par :

- Un seul fournisseur principal (NAFTEC) et un autre supplémentaire pour ne pas tomber en rupture de stock du butane.
- Deux sites de production : Tiaret (CE 14) et Tissemsilet (MCE 38).
- Quatre dépôts relais et quatre canaux de distribution pour chacun.

➤ **La chaîne logistique du propane :**

Figure III-3 : la chaîne logistique de Propane (flux physique)



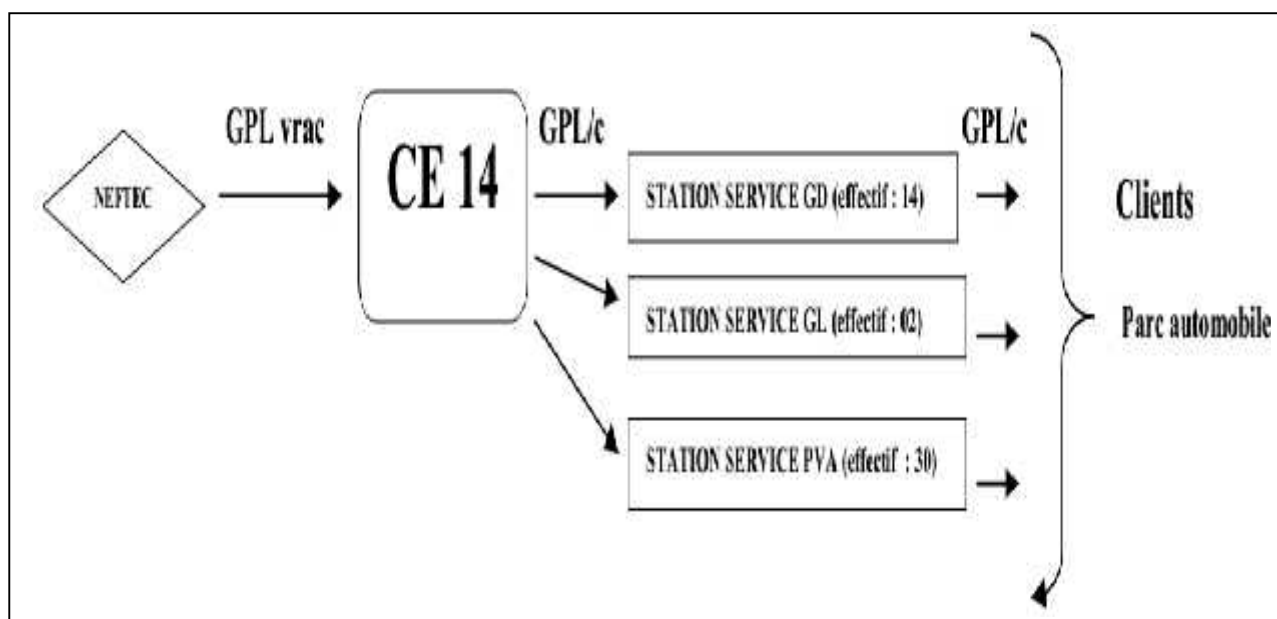
Source : réalisé par nous-mêmes

La chaîne logistique du propane (les produits : P35, propane vrac) caractérise par :

- Un seul fournisseur principal du propane (NAFTEC).
- Un seul site de production : Tiaret (CE 14).
- Pas de dépôt de stockage hors site de production.
- La distribution est seulement par les commandes des clients.

➤ **La chaîne logistique du GPL/C:**

Figure III-4: la chaîne logistique de GPL/C(flux physique)



Source : réalisé par nous-mêmes

La chaîne logistique du GPL/c caractérise par :

- Un seul fournisseur principal du propane et du butane (NAFTEC).
- Un seul site de production : Tiaret (CE 14).
- La livraison directe selon les commandes des clients lancée.
- Trois types de distributeur de GPL/C.

En conclusion, la taille de la chaîne logistique d'un produit est dépendante à leur demande.

2.2.2. Les objectifs et les résultats obtenus :

Les résultats obtenus en fonction des quantités commercialisées en 2014 présentées dans le tableau (ci-après), pour commenter les résultats, il faut les comparer avec les objectifs fixés au début de 2014, et détecter l'échec.

Tableau III-12 : les objectifs et les résultats obtenus (Unité : 1 Tonne).

PRODUIT	Butane conditionné	Propane conditionné	Propane en vrac	GPL/C
L'OBJECTIF 2014	49 200	500	1 500	1300
LES RESULTATS OBTENUS 2014	58 842	618	1 706	13 874
L'OBJECTIF 2015	52 000	600	1 600	1 300

Source : le service exploitation du district

Le district atteint plus de 100% de ces objectifs en 2014, mais, il existe évidemment des points faibles dans la chaîne logistique du GPL.

En mois de septembre, la branche GPL fixe les objectifs de commercialisation pour la prochaine année 2015 à partir les prévisions de ventes et la réalisation.

2.2.3. Analyse SWOT de la fonction logistique au sein du district :

La finalité de l'étude de la chaîne logistique des produits GPL consiste de présenter une analyse SWOT comme suit:

➤ Les forces (*strenghts*) :

Les points forts de la chaîne logistique du GPL au sein du district GPL Tiaret, sont :

- **Capacité de stockage :** le district mise en place les moyens de stockage du GPL arrivé depuis le fournisseur (NAFTEC), cette capacité de stockage permet d'approvisionner les quantités de GPL nécessaire pour réagir avec la demande du marché notamment du butane conditionné.
- **Capacité de production :** la capacité de production du district qui s'élève près de 65000 bouteilles de butane par jour, elle permet aussi d'agir et réagir avec la demande du marché notamment dans la saison d'hiver.
- **Réseau de distribution :** le district adapte pour chaque produit un réseau de distribution correspondant à leur demande.
- **Système de sécurité :** le système de sécurité intérieur assume d'éviter les risque techniques et assure la qualité des produits en terme de sécurité chez l'utilisateur.

➤ **Les faiblesses (*weakness*):**

Les points faibles de la chaîne logistique du GPL au sein du district GPL Tiaret, sont :

- **Le transport en amont** : le manque des moyens de transport en amont de la chaîne logistique se pose un problème d'augmentation des coûts.
- **Technologie peu avancée** : la technologie mise en place dans la production et la distribution est peu avancée, notamment le système d'information.
- **Répartition géographique des installations** : la répartition géographique des sites de production et les dépôts relais est peu adéquate avec une demande saisonnière.

➤ **Les opportunités (*opportunities*) :**

Les opportunités de la chaîne logistique du GPL au sein du district GPL Tiaret, sont :

- **Possibilité d'externaliser le transport en amont** : l'augmentation de nombre des prestataires de transport en Algérie dernièrement, permet de consulter plusieurs d'offres, et sélectionner le meilleur.
- **Développement du système informatique** : le développement de système d'information intra district et direction permet de répondre efficacement aux demandes saisonnières.
- **Possibilité d'externaliser la distribution de GPL/C**: l'augmentation de nombre de station de services dans la région de Tiaret, permet d'externaliser la distribution de GPL/Caux spécialistes.

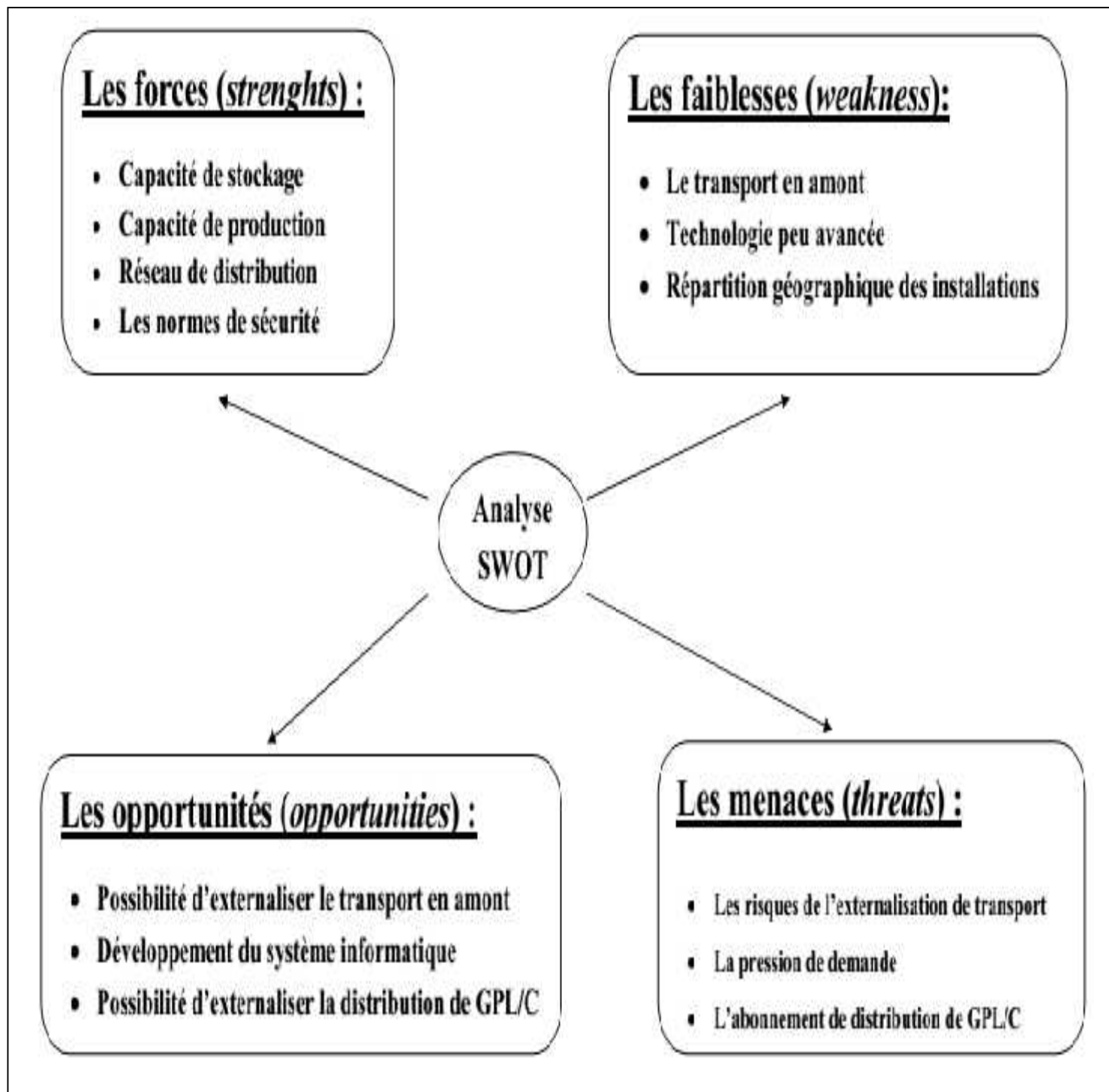
➤ **Les menaces (*threats*) :**

Les menaces de la chaîne logistique du GPL au sein du district GPL Tiaret, sont :

- **Les risques de l'externalisation de transport** : l'externalisation du transport en amont gère des risques financiers et techniques pour le district.
- **La pression de demande** : dans la saison d'hiver, la demande du butane connaît une forte demande auprès des ménages, ça résulte plusieurs problèmes comme le stress et la mauvaise gestion.
- **L'abonnement de distribution de GPL/c**: les stations de service agréées peuvent abandonner la distribution de GPL/c, c'est à cause du prix d'acquisition le citerne de stockage de GPL/c.

Pour conclure, nous présentons le résumé de l'analyse de la chaîne logistique dans le schéma suivante :

Figure III-5: Analyse SWOT de la chaîne logistique du GPL



Source : réalisé par nous-mêmes

3. Analyse les opérations d'externalisation logistique au sein de district GPL Tiaret :

Dans la section précédente, nous avons cité la présence de l'externalisation de la fonction logistique dans l'analyse SWOT comme une opportunité.

Dans cette section, nous essayons faire une analyse des opérations d'externalisation logistique au sein du district GPL Tiaret, et pour conclure nous présentera les recommandations.

3.1. Les activités logistiques concernant à l'externalisation au sein de District GPL Tiaret :

Pour faire une analyse de la stratégie d'externalisation de la logistique, il faut d'abord déterminer les activités logistiques concernant à l'externalisation et les décrire.

Le district GPL Tiaret n'externalise qu'une partie de sa chaîne logistique, cette partie représente les maillons les plus faibles, les opérations d'externalisation effectuées sur :

3.1.1. Le transport en amont du GPL:

A partir les concepts théoriques concernant la stratégie d'externalisation et les données fournit par l'entreprise District GPL Tiaret, nous établissons une analyse détaillée.

Le nombre des tracteurs propre ne peut pas couvrir les besoins quotidienne du district de transport, le tableau suivant explique les besoins de transport :

Tableau III-13 : les moyens de transport.

Session	Eté		Hiver	
	CE 141	MCE 381	CE 141	MCE 381
Tracteur en possession (Tracteur/Jour)	7	3	7	3
Besoin de transport (Tracteur/Jour)	8	3	17	6
déficit (Tracteur/Jour)	-1	0	-10	-3

Source : adapté du service d'exploitation du district

Le besoin de transport s'élève à 23 tracteurs en hiver, ça résulte l'augmentation de déficit qui couvrait les besoin interne par les propres moyens qui ne représentent que 10 tracteurs.

Le choix d'externalisation permet donc de réduire les coûts d'acquisition de nouveaux camions qui assument le transport de GPL depuis les sources jusqu'aux centres d'emplissage.

Pour résoudre le problème de transport, le district demande l'offre des entreprises de transport externes. Et pour trouver des transporteurs, il lance un Appel d'Offre d'une année ou les consultations directes.

La procédure d'appel d'offre prend un temps de 3 mois ou plus, La durée d'exécution du marché à réaliser, est 12 mois. Les démarches d'un appel d'offre du district structuré dans un guide⁹, il y a aussi un modèle identique de cahier de charge (dossier d'appel d'offre, le DAO). Les étapes d'un appel d'offre au sein du district GPL Tiaret sont:

- Elaboration du dossier d'appel d'offre «DAO», à l'aide d'un modèle identique.
- Obtenir le PV et le visa d'acceptation de la commission de Marché du District.
- La publicité sur BAOSEM¹⁰ par la branche GPL.
- Vente le cahier de charge ou le DAO à 3 000,00DA.
- Réception les offres (technique et financière) de chaque soumissionnaire.
- L'ouverture les offres techniques par la commission d'ouvertures de plis et avec la présence de soumissionnaire.
- Evaluer les offres techniques et sélectionner les meilleurs.
- L'ouverture les offres financières correspondants aux offres techniques sélectionnées.
- Classement les offres financiers d'un ordre croissant, et déterminer le meilleur offre à partir de prix le plus moins disant, ce prix devenue un prix référentiel pour les autres soumissionnaires.
- La publication d'attribution de marché sur le BOASEM.
- La période de recours pour les soumissionnaires.
- La publication d'attribution du marché définitive sur le BOASEM.
- Signer le contrat de réalisation du marché.
- La réalisation de marché.

Le district fait une consultation direct en cas du panne d'un tracteur ou d'une façon provisoire jusqu'à le lancement d'un appel d'offre, c'est une méthode très facile que l'appel d'offre, les soumissionnaires sont des fournisseurs potentiel. La procédure de la soumission directe ne prend pas beaucoup de temps que l'AO.

⁹ Voir l'annexe N°= 04.

¹⁰ BAOSEM : Bulletin des Appels d'Offres du Secteur de l'Energie et des Mines.

3.1.2. La distribution de GPL/c:

L'objectif de NAFTAL concernant la distribution de est d'atteindre une consommation d'un million tonne par an. La stratégie adoptée pour la distribution du GPL/C consiste d'acheminer le produits jusqu'à toutes les stations de service codés.

Dans ce cadre, le district GPL Tiaret assure la distribution de GPL/C quotidiennement, par ses propres moyennes mises en place, et dans sa zone d'activité.

Comme nous avons cité précédemment, le canal de distribution de GPL/C est direct, après l'arrivé de GPL au centre enfûteur Tiaret, le district prépare les commandes des stations de service codés.

Pour atteindre les objectifs concernent la distribution de GPL/C, le district externalise l'activité de distribution aux consommateurs finaux, auprès les stations de service agrès (PVA), le tableau suivant explique le réseau de distribution de district GPL Tiaret :

Tableau III -14 : le réseau de distribution de GPL/C.

la wilaya	GD	GL	PVA (les prestataires de distribution GPL/c)	Total
Tiaret	8	2	19	29
Tissemsilet	4	0	8	12
Laghouat (Aflou)	2	0	3	5
Total	14	2	30	46
La part de distribution de chaque distributeur	30.43%	4.35%	65.22%	100.00%

Source : adapté du service de vente du district

La part de l'externalisation de distribution (la distribution par PVA) est **65.22%** de la totalité de quantité distribué de GPL/c.

Les points de ventes agréés (PVA) ont un arrêté ministériel pour distribuer les carburants de terre, l'obtention de l'arrêté nécessite de conformité de l'offre de prestataire de distribution des carburants aux contenu de cahier de charge de ministre de l'énergie, en suit signer un contrat avec NAFATAL qui assure la distribution des carburants exclusivement en Algérie.

Pour distribuer le GPL/c, il est aussi obligatoire de signer un contrat renouvelable chaque deux ans avec le district GPL Tiaret.

Dans le cadre du contrat, le district prend en charge la livraison de GPL/c depuis le centre enfûteur jusqu'à le lieu de station de service qu'il a lancé la commande.

Le GPL/c ne peut pas être vendu à toutes les stations de service parce que ces dernières doivent être équipées de citerne de stockage spéciale (le prix de citerne est presque 7 million da) pour le GPL/c et de suivre des normes très strict de sécurité. La résolution de ce problème est la location des citernes de stockage de GPL/c aux stations de service.

En conclusion, on résume l'analyse des opérations d'externalisation dans ces points suivants :

➤ **Pour le transport :**

- La décision d'externalisation de transport est prise au niveau de district GPL Tiaret.
- Le manque de moyens qui couvre les besoins de transport est le principal facteur de l'essor de l'externalisation.
- La sélection de prestataire de transport fait par l'appel d'offre et le cahier de charge.
- La durée de contrat de l'opération d'externalisation est une année,
- Le prix de prestation de transport est négociable pendant la sélection.

➤ **Pour la distribution :**

- la décision de l'externalisation de distribution du GPL/c est au niveau stratégique.
- L'atteindre l'objectif de la distribution de GPL/c (un million tonne par an), est le principal facteur de l'essor de l'externalisation.
- La relation entre le prestataire et le district est un partenariat à long terme.
- La durée de contrat de l'opération d'externalisation est 2 ans, le contrat est renouvelable.
- Le prix de prestation est fixe par l'entreprise.

3.2. La synthèse de l'analyse des opérations d'externalisation:

Selon l'analyse proposée précédemment, concernant les opérations d'externalisation logistique. On synthétise la démarche de l'externalisation suivie au sein de NAFTAL GPL comme suit :

➤ **Analyser la situation et déterminer l'objectif de la mise en place une opération d'externalisation :**

L'analyse de l'activité externalisée est une étape nécessaire pour la prise de décision d'externalisation, elle consiste à détecter les difficultés et les contraintes rencontrées la performance d'une activité, si l'externalisation est une solution pour rendre cette activité performante, il faut déterminer les objectifs de l'opération.

Parmi les objectifs de l'externalisation logistique au sein de NAFTAL GPL, sont :

- La réduction des coûts.
- augmenter la qualité de service logistique et satisfaire la demande des clients.
- Augmenter la flexibilité et la souplesse de la chaîne logistique GPL.
- Réduire les ruptures des stocks aux stations de service et aux centres d'entrepôt.

➤ **La prise de décision :**

Le niveau hiérarchique de la décision de l'externalisation n'est pas toujours stratégique. la décision est dépendante à l'activité externalisée.

Nous remarquons pour le transport que la décision est prise par la commission du marché du district, au contraire pour la distribution de GPL/c, la décision d'externalisation est stratégique pour l'entreprise.

C'est fait de déterminer l'approche de l'activité externalisée au cœur de métier qu'est la commercialisation et la distribution de GPL destiné aux consommateurs.

➤ **Préparer le cahier de charge et lancer l'appel d'offre :**

Après la prise de décision de l'externalisation, la prochaine étape est prépare le cahier de charge correspondant aux caractéristiques de l'activité externalisée, il contient deux offres :

- Technique : les moyens technique et savoir-faire disposé par le prestataire pour l'opération.
- Financier : le prix de réalisation de l'opération proposée par le prestataire.

Après la préparation du cahier de charge, la prochaine étape consiste de publier l'appel d'offre, et recevoir les offres des prestataires.

➤ **La sélection de prestataire :**

La sélection de prestataire est faite par l'évaluation de l'offre technique et financière des soumissionnaires.

➤ **Signer le contrat de prestation :**

Le contrat est l'accord entre NAFTAL et le prestataire, il représente le cadre juridique qui organise la relation entre NAFTAL et le prestataire sélectionné. Le contrat définit les obligations de chacun. Parmi les clauses du contenu de contrat sont:

- La mise en place des moyens et des équipements nécessaires pour réussir l'opération d'externalisation.
- Le mode de facturation et du paiement de l'opération.
- La durée de contrat et les délais de réalisation.
- L'obligation des résultats à réaliser.
- Les obligations juridiques de chacun.

3.3. Les recommandations :

Après avoir posé le problème, collecter et analyser les informations concernant les opérations de l'externalisation au sein de l'entreprise NAFTAL GPL, nous proposons des recommandations qui portent essentiellement sur :

➤ **L'étude de l'entreprise (Audit) :**

L'entreprise NAFTAL GPL doit faire un audit et étudier les forces et les faiblesses de la chaîne logistique du GPL, les faiblesses ont été négligées par la direction générale comme l'organisation du réseau de distribution du GPL/c par exemple. Ce dernier n'est pas disponible sur toute la zone d'influence du district GPL Tiaret, à cause de manque des moyens de livraison (seulement deux camions), et la distance qui sépare les stations de service et les centres d'enfûteur.

La cherté de kits de GPL/c (citerne de stockage de GPL/c au sein de station de service) ne permet pas encore l'installation et la disponibilité de GPL/c.

Finalement, l'externalisation est une éventuelle solution pour le développement de l'entreprise et sa performance, celle-là impose à la stratégie globale de l'entreprise de prendre en considération la réalisation des opérations d'externalisation.

➤ **Identification des risques :**

Les services chargés de la réalisation des procédures d'une opération d'externalisation ne prennent pas les risques suivants :

- les risques de non-performance du prestataire logistique, dans le cas de d'externalisation du transport.
- Perte de contrôle de prestataire de distribution de GPL/c.
- Le prestataire du transport du GPL ne respecte pas les clauses préconisées dans le contrat.

➤ **Le pilotage de l'externalisation :**

Il faut établir un tableau de bord de l'opération d'externalisation, ce tableau permet de tracer les objectifs et les indicateurs de la performance, et de répartir les rôles des prestataires pendant la réalisation de l'opération, et les fonctions définies préalablement dans le cahier de charges.

Conclusion

Générale

Conclusion générale :

Dans ce contexte économique les principales raisons qui ont poussées les entreprises comme NAFATAL GPL à adopter une stratégie d'externalisation de la fonction logistique, la réduction des coûts, la maîtrise des délais, l'améliorer de la qualité de service, et la manque de la spécialisation des compétences en interne. La décision de l'adoption de cette stratégie sur les fonctions proches au cœur de métier, telle que la logistique au sein du NAFATAL GPL, est donc devenu stratégique.

Dans le présent mémoire de fin de cycle, nous avons déterminé ce qu'est la logistique et les niveaux de la décision logistique au sein de l'entreprise, comprennent ses fonctionnements et essayer d'apporter des suggestions afin que la fonction logistique puisse contribuer à la performance globale de l'entreprise.

De nos jours, la logistique regroupe des activités de plus en plus nombreuses, le service logistique au sein d'entreprise assure une fonction transversale. Leurs actes ont un impact sur tous les autres services.

Ainsi, notre recherche nous a permis d'éclairer à un degré moindre, l'adoption d'une stratégie d'externalisation de la fonction logistique, ses conséquences, sa démarche, et enfin le contrat d'une opération d'externalisation.

L'ancienneté du phénomène de l'externalisation de la logistique est assez récente, et l'estimation de la fréquence actuelle de la logistique est fréquente. En déduire que la logistique est externalisée depuis longtemps, mais son externalisation est aujourd'hui en plein essor.

Après notre stage à l'entreprise NAFATAL GPL représenté par le district GPL Tiaret, nous pouvons dire que notre analyse des opérations d'externalisations de la fonction logistique, nous a permis de percevoir l'important rôle qu'elle joue pour la flexibilité de la chaîne logistique du GPL et la réduction des coûts.

Après ce qui a été présenté au troisième chapitre, et notre analyse, nous avons pu répondre à notre problématique : Quelle est la démarche adoptée par l'entreprise NAFATAL

GPL pour externaliser sa logistique ? Et cela à travers les données énoncées et les résultats obtenus après notre stage à l'entreprise. Ces résultats confirment que la démarche d'une opération d'externalisation au sein du NAFTAL GPL comporte trois étapes élémentaires la prise de décision, la sélection du prestataire et la réduction du contrat. Ces résultats confirment également que la technique de la sélection du prestataire est l'appel d'offre (**H₁**), et les principales clauses du contrat de l'opération sont le prix, la durée, la qualité de service logistique assurée par le prestataire pendant la réalisation de l'opération d'externalisation (**H₂**). Comme nous constatons aussi que notre recherche infirme la première hypothèse, la décision de l'externalisation n'est pas forcément stratégique, elle est attachée à l'activité externalisée elle-même.

Vu l'importance du sujet il serait intéressant de connaître : « L'évaluation les prestataires logistiques en Algérie. ».

Bibliographie

Générale

Bibliographie Générale

Ouvrages :

- PIMOR (Y) et FENDER (M) : *la logistique : Production, distribution, soutien*, édition DUNOD, 5^{ème} Ed, Paris, 2008.
- LE MOIGNE (R) : *Supply Chain Management : Achat, Production, Logistique, Transport, Vente*, édition DUNOD, Paris, 2013.
- SMAII (A) : *stratégie logistique : fondements, méthode, application*, édition DUNOD, 2^{ème} Ed, Paris, 2001.
- BAGLIN (G), et alii : *Management Industriel et Logistique*, édition ECONOMICA, 3^{ème} Ed, Paris, 2001.
- Daniel (T), Hervé (M) et Jacques (C) : *La logistique D'entreprise ' vers un management plus compétitif*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1998.
- RITZMAN (L) et alii : *Management des opérations, Principes et applications*, 1^{ère} Ed, édition PEARSON Education, Paris, 2004, P.280.
- BRUNET (H) et LE DENN (Y) : *la démarche logistique*, édition AFNOR, Paris, 1992.
- BARTHELEMY (J) : *stratégie d'externalisation, préparer, décider, et mettre en œuvre l'externalisation d'activité stratégique*, édition DUNOD, 3^{ème} Ed, Paris, 2007.
- GHEERAERT (R) : *l'externalisation logistique*, mémoire de master professionnel en logistique, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, France, 2010.
- HAMMER(M) et CHAMPY (J): *le reengineering*, traduit par LE SEAC'H (M), édition DUNOD, Paris, 1993.
- MEDAN (P) et GRATACAP(A) : *la logistique et Supply Chain Management*, édition DUNOD, Paris, 2008.

Revue et Périodique :

- *Journal of Marketing*, Vol n°=1, Octobre 1948. Cité par Marks et Taylor dans la préface de : « *Marketing logistics perspectives and viewpoints* ». New York, Jhon Wiley, 1967.
- QUELIN (B): « *l'externalisation de l'opérationnel au stratégique* », in revue Française de gestion, N°177, 2007.

Travaux Universitaires :

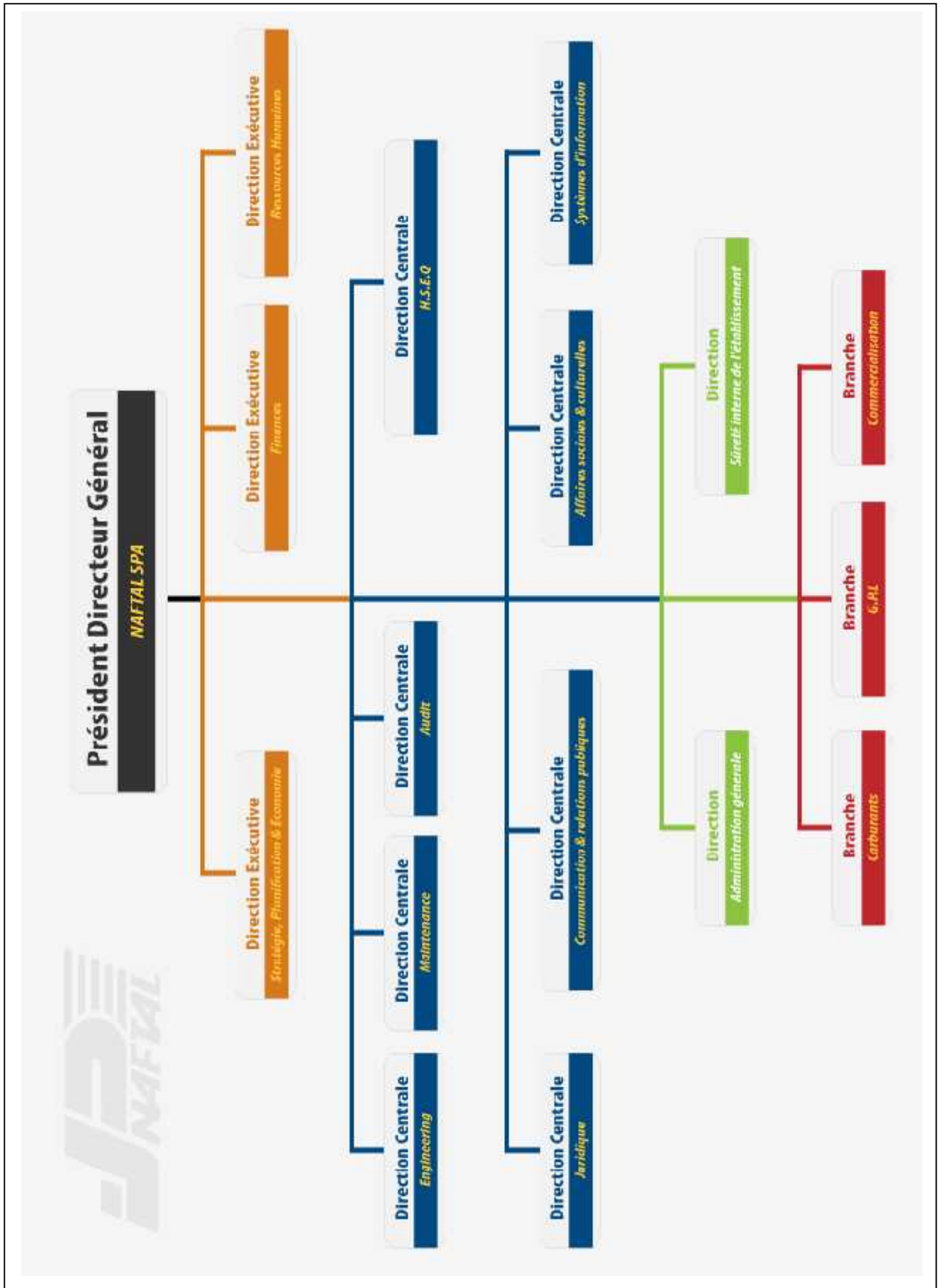
- TIFRANI (S) : *les déterminants de choix de stratégie d'externalisation dans les entreprises de services public en Algérie cas de l'externalisation de la fonction techno-commerciale de SONALGAZ*, mémoire de Magister, Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou UMMTO, 2012.
- HOUGHLAOUENE (S) : *stratégie de distribution d'un groupe pétrolier intégré cas du groupe SONATRACH et sa filiale de distribution NAFTAL*, mémoire de Magister en économie d'énergie, l'université M'HAMED BOUGUERRA, Boumerdes, 2006.
- GHEERAERT (R) : *l'externalisation logistique*, mémoire de Master professionnel en logistique, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, France, 2010.
- AZZOUZ (A) et ENNOUAR (W) : « *Etude prévisionnelle à court terme des ventes des carburants terre, cas : GPL/C* » mémoire pour l'obtention diplôme d'ingénieur d'Etat en statistique appliquée, Ecole National Supérieur de statistiques et Economie Appliquée ENSSEA, Alger, 2011.
- REGGAI (S) et ZAIDI (A) : « *Analyse prévisionnelle des ventes de carburants Cas GPL/C* », mémoire pour l'obtention diplôme d'ingénieur d'Etat en statistique appliquée, Ecole National Supérieur de statistiques et Economie Appliquée ENSSEA, Alger, 2011.
- DROUCHE (H) et LARBI (A) : *Analyse de la stratégie d'externalisation de la fonction logistique cas de SNC-LAVALIN Algérie*, mémoire de licence, Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC, Alger, 2012.

Site Internet :

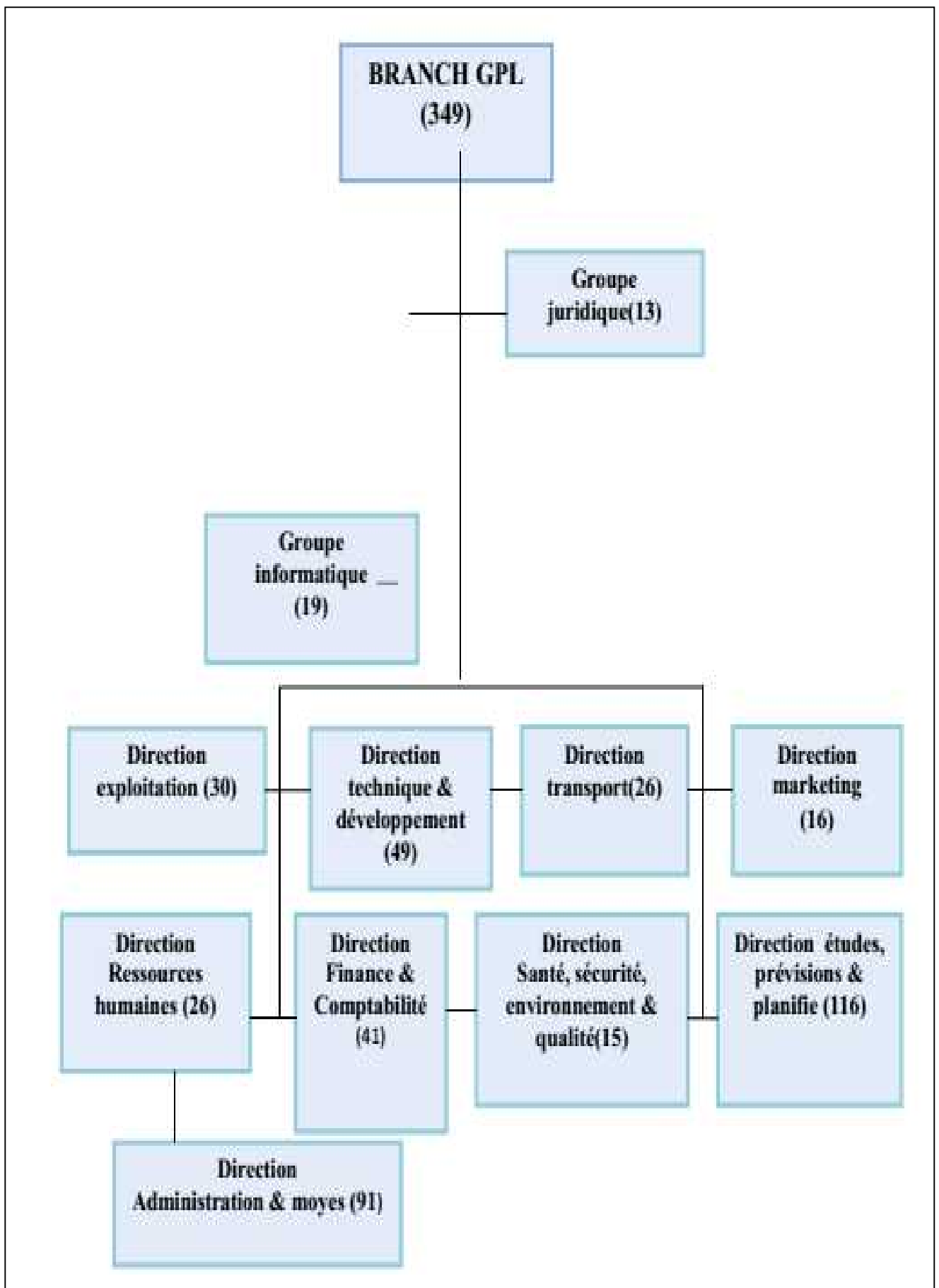
- http://www.cat-logistique.com/supply_chain.htm
- <http://www.cat-logistique.com/logistique.htm>
- <http://www.cat-logistique.com/externalisation.htm>
- <http://www.naftal.dz/fr/index.php/a-propos-de-naftal/historique>
- <http://www.naftal.dz/fr/index.php/produits/particuliers/GPL>
- <http://www.naftal.dz/fr/index.php/gplc-gnc>

Annexes

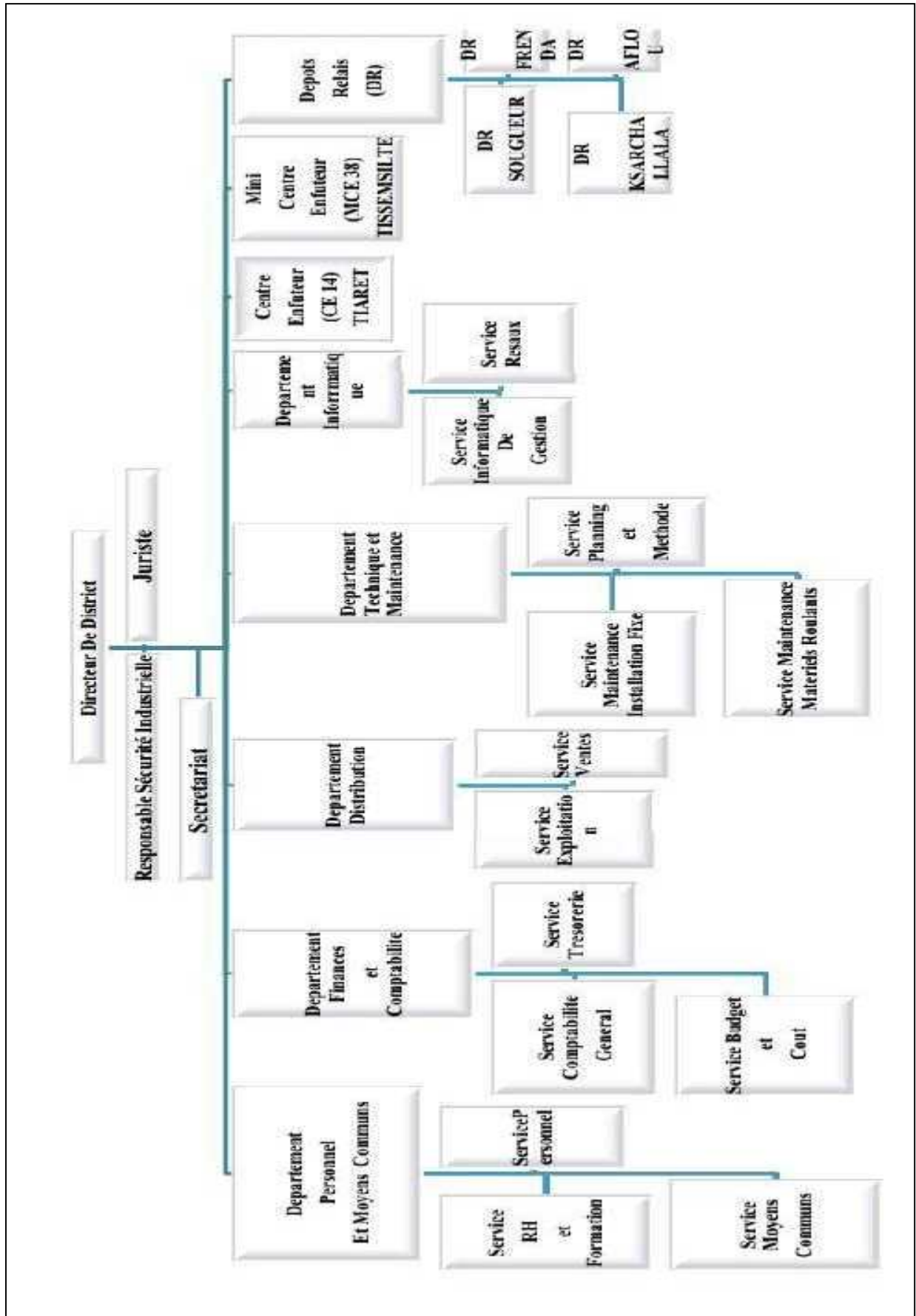
Annexe N°= 01 : l'organigramme du NAFTAL SPA



Annexe N°= 02 : l'organigramme du NAFTAL la branche GPL



Annexe N°= 03 : l'organigramme du district GPL Tiaret



Annexe N°= 04 : le Dossier d'Appel d'Offres, le DAO

← 1


Dossier d'Appel d'Offres
Location de treize (13) Tracteurs pour le transport GPL VRAC

**JP
NAFTAL**

DOSSIER D'APPEL D'OFFRES
Émis le 05/05/2014
Pour LA LOCATION
DE TREIZE (13) TRACTEURS ROUTIERS
POUR LE TRANSPORT DES GPL VRAC
Appel d'Offres N°26/14/TRS/D14/GPL
Structure Contractante : DISTRICT GPL TIARET

الشركة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية نفطال شركة ذات أسهم برأس مال 15.650.000.000,00 دج
Société Nationale de Commercialisation et de Distribution de Produits Pétroliers NAFTAL SPA au Capital de 15.650.000.000,00 DA
المقر الاجتماعي: طريق الكيلان 73 الشوافة الجزائر الهاتف 021 38 13 13 الفاكس 021 38 19 19 ب 99 ب 9691

Annexe N°= 05: le Modèle identique pour élaborer le DAO

	PROCEDURE DE PASSATION DES MARCHES DE NAFTAL	Classement : DG Référence : L 089 R5
---	---	---

**DIRECTIVE DE PASSATION DES MARCHES DE
FOURNITURES, TRAVAUX, SERVICES ET D'ETUDES
ET SERVICES DE CONSEILS DE NAFTAL**

Décision L 089 R5

1

Annexe N°= 06 : le contrat d'externalisation du transport.

Tiaret, le 30-07-2014

JP
NAFTAL

DISTRICT GPL TIARET
DPT DISTRIBUTION
N° _____/14

A

MONSIEUR _____

Objet: Demande d'offre.

1. Description du besoin : La Société Naftal, District GPL Tiaret, lance une Passation de contrat par consultation des fournisseurs.

« La location de neuf (09) tracteurs routiers pour le transport des produits GPL Vrac pour la relation suivante :

- RELATION n° 01 : ARZEW-TIARET (07 tracteurs)
- RELATION n° 01 : ARZEW-TISSEMSILT (02 tracteurs)

2. Délais d'exécution: du 01-09-2014 au 31-12-2014.

3. les conditions à remplir par:

a. Le Transporteur :

Tout transporteur potentiel, doit satisfaire aux obligations suivantes :

- disposer d'un tracteur où plus.
- Justifier la propriété du véhicule et disposer des documents de bord, carnet d'entretien et de l'attestation d'assurance y afférents valides. Pour les véhicules en leasing, le soumissionnaire devra fournir, en sus des documents cités ci-dessus, une copie du contrat leasing, ainsi qu'une attestation de solvabilité auprès de sa banque;
- Attester de l'exercice de la profession de transporteur public de marchandises en fournissant l'autorisation de transport réglementaire délivrée par le ministère des transports conformément aux dispositions de la loi n°01.13 du 07 Août 2001, portant orientation et organisation des transports terrestres ;
- Produire l'autorisation de transport de matières dangereuses, délivrée par les services du Ministère des transports, conformément aux dispositions du décret n°80.79 du 27 Février 1990. A défaut, le transporteur doit fournir un engagement à entamer les démarches d'obtention de cette autorisation dans les meilleurs délais.

b- Le Conducteur :

Le transporteur doit employer pour la conduite de son (ses) tracteur (s) un personnel chauffeur répondant aux exigences suivantes, et doit le justifier par les documents ci-après :

- Certificats médicaux attestant de la bonne santé et de la bonne acuité visuelle, délivrés par des médecins spécialistes ;
- Etre âgé de 30 à 55 ans au maximum ;
- Avoir une expérience minimum de Cinq (05) années dans la conduite des attelages routiers ;
- Avoir des Références professionnelles ;
- Niveau d'instruction acceptable ;
- Un brevet professionnel. A défaut, le transporteur doit s'engager à faire inscrire ses chauffeurs pour suivre la formation BP.

c- Les Véhicules:

Les véhicules proposés à la location devront, constamment et tout au long de la relation de transport, répondre aux sujétions imposées par la réglementation algérienne traitant de la

circulation routière, en particulier par le Décret n° 04-381 du 28 Novembre 2004 fixant les règles de la circulation Routière.

Les documents de bord réglementaires doivent être à tout moment valides.

En outre, ne pourront être retenus que les tracteurs routiers en parfait état de marche, présentant un bon aspect et répondant aux critères suivants:

- L'âge maximum du véhicule ne peut excéder 10 ans
- Puissance doit être supérieure ou égale à 350 CV.
- La capacité de traction doit être supérieure à 30 Tonnes,
- Equiper d'une sellette de 2" sans coquille d'adaptation,
- La hauteur au sol de la sellette en charge doit être égale 1 350 mm (+/- 50 mm),
- La suspension adaptée et dimensionnée pour les différents types des routes Algériennes.
- Les trains de pneumatiques en tubeless (à l'exception du sud) doivent être en parfait état, adaptés au terrain d'évolution du tracteur.
- Le système de Freinage antiblocage ABS,
- Garde boue avec bavettes ;
- Ne doit comporter ni sigle ni publicité.

d- Condition de soumission:

Les soumissionnaires peuvent être autorisés à présenter une offre pour une seule relation ou les deux relations, dans le dernier cas le soumissionnaire doit impérativement disposer d'au moins de deux tracteurs.

4. Liste des pièces administratives à fournir:

- Copie légalisée du registre de commerce avec code d'activité du transport de marchandise
- Copie légalisée de la carte de transporteur
- Copie légalisée de la carte d'immatriculation fiscale
- Copie légalisée de la carte grise du tracteur

5. La décomposition du montant de l'offre:

L'offre de prix se fera suivant modèle joint

La comparaison des offres sera effectuée sur la base du prix. Le soumissionnaire ayant présenté l'offre financière, évaluée la moins disante, selon le critère unique du prix, sera classé premier.

6. La date limite de dépôt des offres: 20-08-2014 à 12h

7. Annulation de la demande d'offre

La Structure Contractante a la faculté de décider de mettre fin au processus de la consultation des fournisseurs, sous réserve de l'exercer avant ou après l'ouverture des plis.

Les soumissionnaires, dûment informés de cette faculté, ne peuvent formuler aucune réclamation ni prétendre à une réparation de quelque nature qu'elle soit.

En tout état de cause, La Structure Contractante se réserve le droit de mettre fin au processus de la consultation des fournisseurs dans les cas suivants :

- lorsqu'elle considère que le prix de l'offre retenue provisoirement est anormalement supérieur ou inférieur aux prix moyens du marché.
- Lorsque l'attribution s'avère préjudiciable à la Société suite à des développements imprévus.

LE DIRECTEUR DU DISTRICT

Annexe N°= 07 : le stockage du GPL vrac.



Annexe N°= 08: les ateliers de remplissage.



Annexe N°= 09 :les bouteilles de gaz reformées



Année	Nombre bouteille réformé	Année	Nombre bouteille réformée
2001	40 052	2006	22 759
2002	14 100	2007	17 817
2004	35 841	2009	1 451
2005	36 423	2012	15 416

Annexe N°=10 : le kit de stockage du GPL/c et le moyen de transport et livraison.



Tables des Matières

Dédicaces	I
Remerciements	II
Résumé	III
Liste des tableaux	IV
Liste des figures	V
Liste des abréviations	VI
Sommaire	VII
Introduction Générale	1
Chapitre I : Univers conceptuels de la logistique	5
1. Les concepts et définitions de la logistique	7
1.1. Historique de la logistique	7
1.2. La définition de la logistique	8
1.3. Les typologies de la logistique	10
1.4. La définition de la chaîne logistique	11
1.5. Les objectifs de la logistique	11
1.6. Les enjeux de la logistique	12
2. Les niveaux décisionnels de la logistique dans l'entreprise	14
2.1. Les niveaux stratégiques : le positionnement de la logistique dans la stratégie globale de l'entreprise	14
2.2. Le niveau tactique : les démarches du responsable logistique dans l'entreprise	16
2.2.1. Recenser	17
2.2.2. Analyser	17
2.2.3. Optimiser et contrôler	18

2.2.4. Remettre en cause	18
2.3. Niveau opérationnel : le champ d'intervention de la logistique	19
2.3.1. En amont de l'entreprise	20
2.3.2. A l'intérieur de l'entreprise	20
2.3.3. En aval de l'entreprise	22
Conclusion de Chapitre I	24
Chapitre II : la stratégie d'externalisation	25
1. Le concept de la stratégie d'externalisation	27
1.1. La définition de l'externalisation	27
1.2. Les phénomènes convexes à l'externalisation	28
1.3. Les objectifs de l'externalisation	30
1.4. Les activités concernées par l'externalisation	31
1.5. Typologie des opérations d'externalisation	32
1.6. Les conséquences de la stratégie d'externalisation	34
1.6.1. Les avantages de l'externalisation	34
1.6.2. Les inconvénients de la stratégie d'externalisation	36
2. L'externalisation de la logistique	38
2.1. Les facteurs favorisant l'essor de l'externalisation logistique	38
2.2. La démarche d'une opération d'externalisation logistique	40
2.2.1. La prise de décision de l'externalisation logistique	40
2.2.2. L'analyse des risques associés à l'opération d'externalisation	40
2.2.3. L'état de lieux de l'externalisation	41
2.2.4. La sélection du prestataire	41
2.2.4.1. Les techniques de la sélection	42
2.2.4.2. Les critères de la sélection	42
2.2.5. La réduction du contrat	43

3. Le contrat d'une opération d'externalisation	44
3.1. Les types du contrat d'externalisation	44
3.2. Les principales clauses du contrat d'externalisation logistique	45
3.2.1. La clause de la durée	46
3.2.2. La clause du prix	48
3.2.3. La clause de l'évolutivité de la prestation	48
3.2.4. La clause de la mesure de la performance	48
Conclusion du Chapitre II	50

Chapitre III : Analyse les opérations d'externalisation logistique au sein de NAFTAL GPL

51

1. Présentation de l'organigramme d'accueil	53
1.1. Présentation du NAFTAL SPA	53
1.2. Présentation la branche GPL	55
1.3. Présentation du district GPL Tiaret	56
1.3.1. Les missions du district GPL Tiaret	56
1.3.2. La structure organisationnelle du district	57
1.3.3. La gamme des produits du GPL	58
1.3.3.1. Le butane et le propane commercial	58
1.3.3.2. GPL / carburant (GPL/C) ou le sirghaz	59
1.3.4. Les clients du district	60
1.3.5. Les fournisseurs de GPL	60
1.3.6. Le district GPL Tiaret en chiffres	61
2. Analyse la chaine logistique du district GPL Tiaret	64
2.1. La démarche logistique ou sein du district	64
2.1.1. La phase de la planification	64
2.1.2. La phase de la réalisation	65
2.1.3. Le contrôle périodique	69
2.2. L'analyse et la synthèse	69
2.2.1. La structure de la chaine logistique	69

2.2.2. Les objectifs et résultats obtenus	71
2.2.3. Analyse SWOT de la fonction logistique au sein du district	72
3. L'analyse des opérations d'externalisation logistique	75
3.1. Les activités logistiques concernant à l'externalisation	75
3.1.1. Le transport en amont du GPL	75
3.1.2. La distribution de GPL/c	77
3.2. La synthèse de l'analyse des opérations d'externalisation	78
3.3. Les recommandations	80
Conclusion Générale	82
Bibliographie Générale	85
Annexes	88

