

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC Alger

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

Option: Distribution & Supply Chain management

THEME:

**L'impact de l'externalisation de transport en
aval sur la performance logistique de
l'entreprise**

ETUDE DE CAS : COGRAL SPA

Elaboré par :

Mlle. Sara BOUDJELLA

Encadré par :

Mme. Ibtissem ABDALLAOUI

Enseignante vacataire à l'EHEC

4^{ème} Promotion

Juin 2017

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC Alger

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

Option: Distribution & Supply Chain management

THEME:

**L'impact de l'externalisation de transport en
aval sur la performance logistique de
l'entreprise**

ETUDE DE CAS : COGRAL SPA

Elaboré par :

Mlle. Sara BOUDJELLA

Encadré par :

Mme. Ibtissem ABDALLAOUI

Enseignante vacataire à EHEC

4^{ème} Promotion

Juin 2017

Résumé

Avec le développement technologique et la concurrence, les entreprises cherchent à améliorer leur performance logistique pour avoir un avantage concurrentiel en mettant des indicateurs de performance permettant d'évaluer le rendement de leurs directions et services en terme de qualité de service, délai de réalisation des activités et les coûts engendrés afin de les optimiser et pour l'atteindre ils adoptent des différentes stratégies parmi lequel l'externalisation logistique .

La notion d'externalisation est un phénomène déjà très étudié en logistique, spécialement dans le contexte de « supply Chain » où l'on étudie généralement la relation amont ou aval.

Le choix de notre thème qui porte sur l'étude de l'impact de l'externalisation de transport en aval sur la performance logistique d'une entreprise industrielle due a l'importance de mettre en évidence un lien entre cette pratique et la performance logistique des entreprises et de connaitre si la stratégie de l'externalisation est un bon choix pour atteindre la performance .

Mots clés :

Logistique ; performance logistique, externalisation ; externalisation logistique, externalisation logistique de transport.

Abstract

With technological development and competition, companies seek to improve their logistics performance in order to have a competitive advantage by putting performance indicators in order to evaluate the performance of their departments and services in terms of quality of service, turnaround time and the costs incurred in order to optimize them.

The notion of outsourcing is a phenomenon already studied in logistics, especially in the context of "supply chain" where we generally study the upstream or downstream relationship.

The study of “ the impact of outsourcing of downstream transport on the logistics performance “ of an industrial company due to the importance of determining the relationship between its two variables and whether The strategy of outsourcing is a good choice to achieve performance ,by trying to highlight a link between this practice and the logistics performance of companies.

Key words:

Logistics; logistic performance, outsourcing; logistric outsourcing, transport outsourcing

ملخص

مع التطور التكنولوجي والمنافسة تسعى المؤسسات لتحسين كفاءتها اللوجيستكية من اجل امتلاك ميزة تنافسية وذلك بوضع مؤشرات الكفاءة التي تسمح بتقييم المر دودية الخاصة بكل إدارة والمتعلقة بمستوى الخدمة ومدة تحقيق المهام وكذلك التكاليف المتعلقة بها.

مفهوم التخريج هو ظاهرة مدروسة كثيرا سابقا في ميدان اللوجيستيك وخاصة فيما يتعلق بسلسلة العرض أين يتم دراسة العلاقة الأعلى والأسفل سلسلة العرض .

إن اختيار موضوعنا المتمثل في تأثير تخريج النقل في الأسفل على الكفاءة اللوجيستكية للمؤسسة الصناعية ناتج عن أهمية توضيح الرابط بين هذا الفعل والكفاءة اللوجيستكية للمؤسسات ومعرفة ما إذا كانت إستراتيجية التخريج خيار جيد من أجل الوصول إلى الكفاءة .

الكلمات المفتاحية

لوجيستيك , الكفاءة اللوجستكية,التخريج,التخريج اللوجيستكي ,تخريج النقل

Dédicace

Je dédie ce mémoire

*A mon majestueux, très cher papa, **M'HAMED**, pour sa patience, valeurs et principes qu'il m'a inculqués, et tous ses sacrifices,*

*A ma sacrée douce maman, **L'ALIA**, pour tout son amour, sa tendresse et son affection sans limites,*

*A ceux que j'aime le plus mes frères **MOHAMED, YAHYA, ABD LMOUMEN**
et mes sœurs **RADHIA** et **LINA***

*A mes chères amies et amies, et surtout **Jasmine MOHAMED AZIZ, fahima BELATRACHE**, pour leur soutien inestimable*

*Et spécialement à la Personne qui ma soutenu pendant tous les 3ans
« **ZITOUNI, M** »*

A toute ma famille,

*Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour ce projet soit possible, je
vous dis merci*

SARA

Remerciements

Ce mémoire est le résultat d'un travail de recherche de près de trois ans. En préambule, je veux adresser tous mes remerciements aux personnes avec lesquelles j'ai pu échanger et qui m'ont aidé pour la rédaction de ce mémoire.

En commençant par remercier tout d'abord Mon encadreur Mme Ibtissem ABDALLAOUI, pour ses encouragements, ses conseils tout au long de cette recherche, pour son aide précieuse et pour le temps qu'elle m'a consacré.

Je tiens aussi à présenter mes remerciements et à témoigner ma gratitude aux cadres de l'entreprise COGRAL SPA, mon promoteur Mme ISSAD Dalila pour son soutien, sa patience et ses pertinents conseils, ainsi que tous les employés du service logistique qui ont répondu à mes questions afin d'alimenter mon thème de faits concrets.

J'exprime mes reconnaissances à tous les professeurs d'EHEC que nous avons eu pendant notre cursus universitaire et à qui j'adresse mes vifs remerciements et ma reconnaissance à l'égard de leur savoir, compétences d'encadrement pédagogique et scientifique.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à ma famille et tous mes proches et amis, qui m'ont accompagné, aidé, soutenu et encouragé tout au long de la réalisation de ce mémoire.

List des figures

| Chapitre 1: | page |
|--|-------------|
| Figure n° 1.1: les quatre visions de la logistique versus supply Chain management..... | 16 |
| Figure n° 1.2: l'évolution de l'externalisation des fonctions de l'entreprise | 18 |
| Figure n°1.3 : les quatre grands types de l'externalisation..... | 20 |
| Figure n° 1.4: évolution du transfert des ressources logistiques de l'internationalisation à l'externalisation | 23 |
| Figure n°1.5: développement de l'externalisation des fonctions logistique de l'entreprise.... | 26 |
| Chapitre 2 : | |
| Figure n°2.1: model de GILBERT, triangle de performance..... | 42 |
| Figure n° 2.2 : système de gestion de la performance | 44 |
| Figure n°2. 3 : le modèle de contingence (SHOW et AL, 1995)..... | 54 |
| Figure n°2.4 : l'évaluation et mesure de la performance | 55 |
| Figure n° 2-4 : La qualité totale logistique | 69 |
| Chapitre 03 : | |
| Figure n° 3-1 : l'organigramme de COGRAL SPA | 77 |
| Figure n° 3-2 Organigramme de département da supply Chain management | 79 |
| Figure n° 3-3 : réseaux de distribution de COGRAL SPA | 83 |
| Figure n°3-4 : l'évolution des ventes entre 2012-2016..... | 90 |
| Figure n°3-5: évolution de chiffre d'affaire 2012-2016 | 91 |
| Figure n°3-6 l'évolution de la marge brute 2012-2016..... | 92 |
| Figure n°3-7 : l'évolution de nombre des clients 2012-2016..... | 93 |
| Figure n° 3-8: la part de marché COGRAL en 2016 par apport au marché nationale..... | 94 |
| Figure n° 3-9: l'évolution du part de marché 2012-2016 | 95 |
| Figure n° 3-10 : répartition des interrogés de la direction supply Chain selon leur sexe..... | 98 |
| Figure n°3-11: la répartition des interrogés selon leur tranche d'âge..... | 99 |

| | |
|--|-----|
| Figure n° 3-12: la répartition des interrogés selon leur statut professionnel..... | 100 |
| Figure n° 3-13: la répartition des interrogés selon leur ancienneté..... | 100 |
| Figure n° 3-14 : la répartition des interrogés selon leur niveau d'instruction..... | 101 |
| Figure n°3-15 : la mission de la direction supply Chain selon l'avis des personnels..... | 102 |
| Figure n°3-16 : l'évaluation de l'activité de distribution de COGRAL SPA..... | 103 |
| Figure n°3-17: les critères d'évaluation de la performance logistique selon l'avis des interrogés..... | 104 |
| Figure n°3- 18 : le raison de recours à l'externalisation de transport selon l'avis des interrogés | 105 |
| Figure n° 3-19: Les objectifs principaux de la stratégie d'externalisation de transport en aval selon l'avis des personnels logistiques..... | 106 |
| Figure n° 3-20 : les problèmes confrontés avec les prestataires logistique selon l'avis des interrogés..... | 107 |
| Figure n° 3-21 : la compétitivité des couts logistique de transport de COGRAL SPA selon l'avis des interrogés..... | 108 |
| Figure n°3-22: les délais de livraison de COGRAL SPA selon l'avis de ses personnels..... | 108 |
| Figure n°3-23: la satisfaction des délais de livraison de COGRAL SPA par apport aux concurrents selon l'avis des interrogés..... | 109 |
| Figure n°3-24 : répartition des interrogés de la direction des ventes selon leur sexe..... | 110 |
| Figure n° 3-25 : répartitions des personnels de la direction des ventes selon leur tranche d'âge | 111 |
| Figure n° 3-26 : la répartition des personnels de direction des ventes selon leur statut professionnel | 112 |
| Figure n° 3-27 : la répartition des personnels de la DDV selon leur ancienneté..... | 113 |
| Figure n° 3-28 : La répartition des interrogés selon leur niveau d'instruction..... | 113 |

| | |
|--|-----|
| Figure n° 3-29 : l'évaluation de la situation de l'activité de distribution par les personnels de DDV | 114 |
| Figure n°3-30 : le délai de livraison de COGRAL SPA à l'ouïlle de ses personnels..... | 115 |
| Figure n° 3-31 : des le degré de satisfaction délais de livraison de COGRAL SPA par apport a ses concurrents selon l'avis de ses personnels..... | 116 |
| Figure n° 3-32: la satisfaction des clients vis-à-vis délais de livraison à l'avis des personnels de DDV | 117 |
| Figure n° 3-33 : fréquence des ruptures de livraisons de produit finis selon les personnels de DDV | 118 |
| Figure n° 3-34 : les raisons de rupture de livraison de produit finis selon les interrogés | 118 |
| Figure n° 3-35: la cause principale des réclamations des clients selon les personnels de la DDV | 119 |

Liste des tableaux

| Chapitre 1 : | page |
|--|-------------|
| Tableau n°1.1 : les différents types d'externalisation | 25 |
| Chapitre 2 : | |
| Tableau n°2.1: les objectifs stratégiques et logistique | 55 |
| Tableau n° 2-2: les couts liés au transport | 67 |
| Chapitre 3 : | |
| Tableau n° 3-1 : la taille des prestataires de COGRALE SPA | 86 |
| Tableau n° 3-2 : l'évolution des ventes entre 2012-2016 | 90 |
| Tableau n° 3-3 : évolution de CA 2012-2016..... | 91 |
| Tableau n° 3-4 : évolution de la marge brute 201-2016 | 92 |
| Tableau n° 3-5 : l'évolution de nombre des clients 2012-2016 | 93 |
| Tableau n° 3-6: La part de marché de COGRAL SPA..... | 94 |
| Tableau n°3-7 : évolution de taux de service entre 2012 et 2016..... | 96 |
| Tableau n° 3-8: le taux de réclamation 2012-2016..... | 96 |
| Tableau n° 3-9 : calcule des ratios | 97 |
| Tableau n 3-10: répartition des interrogés de la direction supply Chain selon leur sexe..... | 98 |
| Tableau n° 3-11 : répartition des interrogés selon leur tranche d'âge | 99 |
| Tableau n° 3-12 : la répartition des interrogés selon leur statut professionnel | 99 |
| Tableau n° 3-13: la répartition des interrogés selon leur ancienneté | 100 |
| Tableau n° 3-14 : La répartition des interrogés selon leur niveau d'instruction..... | 101 |
| Tableau n° 3-15: mission principale de la direction supply Chain selon l'avis des personnels | 102 |
| Tableau n° 3-16 : l'évaluation de l'activité de distribution de COGRAL SPA | 102 |

| | |
|---|-----|
| Tableau n°3-17: évaluation de la performance selon les interrogés | 103 |
| Tableau n° 3-18: les critères d'évaluation de la performance logistique selon l'avis des interrogés | 103 |
| Tableau n°3-19 : le raison de recours à l'externalisation de transport selon l'avis des interrogés | 104 |
| Tableau n°3-20: Les objectifs de l'externalisation de transport selon l'avis des interrogés..... | 105 |
| Tableau n° 3-21 : les problèmes confrontés avec les prestataires logistique selon l'avis des interrogés | 106 |
| Tableau n° 3-22 : la compétitivité des couts logistique de transport de COGRAL SPA selon l'avis des interrogés | 107 |
| Tableau n°3-23 : les délais de livraison de COGRAL SPA selon l'avis de ses personnels | 108 |
| Tableau n°3-24 : la satisfaction des délais de livraison de COGRAL SPA par apport aux concurrents selon l'avis des interrogés | 109 |
| Tableau n° 3-25 : répartition des interrogés selon leur sexe | 110 |
| Tableau n°3-26 : répartitions des personnels de la direction des ventes selon leur tranche d'âge | 110 |
| Tableau n° 3-27 : la répartition des personnels de direction des ventes selon leur statut professionnel | 111 |
| Tableau n° 3-28 : la répartition des personnels de la DDV selon leur ancienneté | 112 |
| Tableau n° 3-29 : l'évaluation de la situation de l'activité de distribution par les personnels de DDV | 113 |
| Tableau n° 3-30: le délai de livraison de COGRAL SPA à l'ouille de ses personnels | 114 |

| | |
|---|-----|
| Tableau n° 3-31 : le degré de satisfaction des délais de livraison de COGRAL SPA par rapport à ses concurrents selon l'avis de ses personnels | 115 |
| Tableau n°3-32 : la satisfaction des clients vis-à-vis les délais de livraison à l'avis des personnels de DDV | 116 |
| Tableau n° 3-33 : fréquence des ruptures de livraisons de produit finis selon les personnels de DDV | 116 |
| Tableau n° 3-34 : les raisons de rupture de livraison de produit finis selon les interrogés | 117 |
| Tableau n° 3- 35 : la cause principale des réclamations des clients selon les personnels de la DDV | 119 |
| Tableau n° 3-36 : Le tri croisé des questions 13 et 15..... | 121 |
| Tableau n° 3-37 : Le tri croisé des questions 13 et 16 | 122 |

Liste des abréviations

| Abréviatiion | Signification |
|--------------|---|
| ASLOG | Association française de la supply Chain et la logistique |
| CSCMP | concil of supply Chain management Professional |
| CLM | Concil of logistic management |
| SCM | Supply Chain management |
| SAV | Service après vente |
| TPL | Third party logistics |
| SAV | Service après vente |
| 1PL | First party logistics |
| 2 PL | Second party logistics |
| 3PL | Third party logistics |
| 4 PL | Forth party logistics |
| LLP | Lead logistics provider |
| PF | Produit finis |
| VAD | Vente à distance |

| | |
|---------------|---|
| TMS | Transport management system |
| GPS | Global position system |
| PNB | Produit national brute |
| EBE | Excédent brut d'exploitation |
| CRM | Client relation management |
| WLC | World classe logistic |
| SCOR | Supplu Chain opérations référence model |
| TBP | Tableau de bord prospective |
| SPM | Stratigic profit model |
| FLR | Framework for logistics research |
| ABC | Activity based costing |
| ABM | Activity based management |
| KPI | Key performance indicateur |
| AFNOR | Association française de normalisation |
| COGRAL | Cors gras alger |
| SPA | Société par action |

PV

Proçés verbal

Sommaire

| | |
|------------------------------------|----|
| Introduction générale | 02 |
|------------------------------------|----|

Chapitre 1 : cadre conceptuel de l'externalisation logistique

| | |
|---|----|
| 1. Positionnement de la logistique au niveau d'une entreprise industrielle..... | 06 |
| 2. L'externalisation logistique | 17 |
| 3. L'externalisation logistique de transport..... | 30 |

Chapitre 2 : les outils d'analyse de la performance logistique de l'entreprise

| | |
|--|----|
| 1. La performance..... | 39 |
| 2. La performance logistique | 51 |
| 3. l'externalisation de transport en aval comme un levier pour la performance logistique | 61 |

Chapitre 3 : l'impact de l'externalisation de transport en aval sur la performance logistique de l'entreprise COGRAL SPA

| | |
|---|----|
| 1. Présentation de l'entreprise d'accueil | 73 |
| 2. L'état de transport externalisé au sein de l'entreprise COGRAL SPA | 86 |
| 3. Présentation de l'étude quantitatif et analyse des résultats | 88 |

| | |
|----------------------------------|-----|
| Conclusion générale | 125 |
|----------------------------------|-----|

Bibliographie.

Les annexes.

Introduction générale

Introduction générale

Depuis le début des années 60, le développement du secteur de la grande distribution est à l'origine de puissantes mutations structurelles qui ont bousculé les organisations industrielles notamment dans le domaine des industries agro-alimentaires.

A partir des années 80, les systèmes logistiques centralisés mis en œuvre par les distributeurs ont alors conduit leurs fournisseurs à considérablement modifier leurs schémas logistiques tout en les amenant à recentrer leurs activités sur leur seul cœur de métier.

Cette tendance lourde au recentrage des firmes, jumelée à la prise de pouvoir des centrales d'achat des distributeurs sur l'ensemble de la *supply chain*,

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

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

De ce fait, l'externalisation logistique a évolué, offrant des prestations toujours plus complexes, et toujours plus intégrées avec les industriels ou les distributeurs. Composée à l'origine de prestations dites standards (transport uniquement ou transport et entreposage), on a ainsi vu apparaître des prestations beaucoup plus élaborées, les entreprises allant même aujourd'hui jusqu'à confier à un tiers le pilotage de l'ensemble de sa logistique, c'est ce que l'on a appelé du *fourth party logistics*, ou 4PL.

L'objectif principale de notre recherche est d'essayer d'extraire la relation qui existe entre l'externalisation logistique / transport sur la performance logistique de l'entreprise ; et pour cela notre étude porte sur le thème suivant « l'impact de l'externalisation de transport en aval sur la performance logistique de l'entreprise ».

Le choix de notre thème n'est pas issu du hasard, son importance ainsi que son concordance avec notre spécialité, sont les facteurs qui ont motivé notre choix .

Afin de bien mener notre étude de recherche nous avons effectué notre stage pratique au sein de l'entreprise COGRAL SPA ; entreprise industrielle spécialisé dans la production des huiles

alimentaires, et qui externalise son transport routier de produits finis à 100%, pour cela c'était le bon choix pour notre étude.

En effet dans le cadre de notre travail d'initiation à la recherche, nous allons essayer d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante : « comment l'externalisation de transport en aval influence – elle sur la performance logistique de l'entreprise COGRAL SPA ? »

Et pour pouvoir répondre à cette question principale, on a jugé utile de poser les questions secondaires suivantes :

- Comment l'externalisation de transport en aval influence t- elle sur les couts logistiques de COGRAL SPA ?
- Comment l'externalisation de transport en aval influence t- elle sur la qualité de service de COGRAL SPA ?
- Comment l'externalisation de transport en aval influence t- elle sur les délais de livraison de COGRAL SPA ?

Et pour répondre à ces questions nous avons élaboré les hypothèses suivantes :

- H1 : L'externalisation de transport en aval influence négativement sur les couts logistiques .
- H2 : L'externalisation de transport en aval influence négativement sur la qualité de service .
- H3 : L'externalisation de transport en aval influence négativement sur les délais de livraison .

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons adopté une démarche descriptive en se basant sur des notions théoriques et analytiques. Pour cela nous avons procédé par l'analyse et l'interprétation des indicateurs de performance de l'entreprise et nous avons fait un questionnaire destiné à la cible de notre recherche.

Afin de réaliser cette étude, nous avons principalement axé la recherche sur la consultation de divers ouvrages, revues spécialisées, internet, travaux universitaires et également par une étude quantitatif au niveau de l'entreprise COGRAL SPA.

Pour accomplir cette recherche, nous avons structuré le travail en trois (03) chapitres :

1- Le premier chapitre consacré a la notion de la SCM passant par la logistique, et on a cerné les concepts de l'externalisation logistique et spécialement l'externalisation logistique de transport

2- Le deuxième chapitre porte sur les concepts de base de la performance, la performance logistique, et enfin une étude théorique sur l'externalisation de transport comme un levier pour la performance logistique.

3- Le dernier chapitre on illustre notre étude de l'impact de l'externalisation de transport en aval sur la performance logistique, après une présentation générale de l'entreprise et une analyse de son état de transport.

Chapitre 1 :

**Cadre conceptuel sur
l'externalisation logistique**

Introduction :

La logistique ne cesse à prendre une place très importante, en raison d'avantage concurrentiel indéniable représentant un des clés fondamentales de la compétitivité, on agissant sur les différents plans stratégiques : de production, distribution, de service et l'externalisation.

A cet égard, l'externalisation des activités logistiques, perçue comme étant une bonne pratique d'optimisation, se trouve au centre des enjeux logistiques de cette stratégie. En effet, elle constitue un moyen pour les entreprises d'accéder rapidement aux meilleures pratiques en termes de gestion des flux logistiques en se basant sur l'expertise de prestataires spécialisés et de mutualiser les ressources logistiques.

Afin de bien éclairé ces éléments et de bien déterminer le rôle de la logistique dans l'entreprise industriel, nous allons entamer dans ce chapitre les concepts de base de la logistique, supply Chain management ; et enfin nous nous intéressons à l'externalisation logistique.

Section 1: positionnement de la logistique au niveau d'une entreprise industrielle :

1-1 Notion de la logistique : La logistique n'a pas une seule définition reconnue par tous le monde, au contraire le concept de la logistique se change selon chaque auteur, entreprise et dans chaque pays mais le principe reste le même, donc Il est impossible actuellement d'en donner une définition acceptée par tous et dans tous les pays ; aussi est-il préférable d'en examiner les divers sens.

1-1-1 Définition :

On commençants par la première définition de la logistique qui dit que : « *La logistique désigne soit un domaine technique soit un certain nombre de fonctions que l'on trouve dans les entreprises, armées, administrations, etc. Bien entendu, même s'il existe une plage commune de recouvrement, les fonctions regroupées sous le nom de logistique Changent d'une entreprise à l'autre et le domaine technique couvert par le mot « logistique » est*

différent dans chaque ouvrage ou programme universitaire ». ¹ Cette définition confirme que la logistique n'a pas une seule définition mais un seul sens.

Dans le vocabulaire militaire, le terme logistique désigne « *la partie de l'art militaire ayant trait aux problèmes de ravitaillement et de transport des armées* », donc ce terme n'a été transposé que récemment à la gestion de l'entreprise.

Dans leur ouvrage, « *La logistique au service de l'entreprise* », (1981), Colin, Mathé et Tixier ont proposé la définition suivante : « *La logistique est le processus stratégique par lequel l'entreprise organise et soutient son activité. A ce titre, sont déterminés et gérés les flux matériels et informationnels afférents, tant internes qu'externes, qu'amont et aval* » ².

Selon une autre définition : « *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* » ³.

A partir de ces deux dernières définitions on peut dire que la fonction logistique désignerait ainsi la gestion des flux physiques de matières premières et de produits ainsi que celle des flux d'information, c'est à dire les transports, les entrepôts, l'informatique... Les activités de la logistique s'intègrent actuellement dans toute la vie de l'entreprise (on parle même de chaîne logistique que l'on opposerait aux services d'intendance).

L'ASLOG définit la logistique comme « *l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place ; au moindre cout ; d'une qualité de produit ; à l'endroit et au moment ou la demande existe* » ⁴.

D'après ces définitions on comprend que la logistique c'est livrer la bonne référence, en bon état, en bon moment, en bon endroit, dans la quantité juste et nécessaire, dans le bon conditionnement, avec les bons documents ; le tout aux moins mauvaises conditions économiques ; accompagné par tout un ensemble des activités le tous est compris dans la

¹ MICHEL, (f) et YEVES, (p) : *la logistique : production, distribution, soutien*, 5ème édition, DUNOD, Paris, 2008, p3

² DIMMER, (A) : *économie d'entreprise : les fonctions de l'entreprise*, p.19

³ MICHEL, (F), et YEVES, (P), op.cit, p.4

gestion des flux matériels et informationnelles, c'est apporter ce qu'il faut là ou il faut et quand il faut.

1-1-2 Le périmètre actuel de la logistique :

La définition actuelle donnée à la logistique par le CSCMP est très proche de celle donnée dans les années 1986 et 1991 par le CLM (concil of logistics management), mais elle apporte quelque chose de nouveau, la définition est comme suit : « *le management logistique est cette partie du supply Chain management qui prévoit, met en place et maîtrise de façon efficiente les flux, les contre-flux et les stocks de marchandises, ainsi que les services et les informations associées, de leur point d'origine à leur point de consommation, de façon à satisfaire les exigences des clients* ⁵ ». Donc la satisfaction des clients devenue un objectif de la logistique.

1-1-3 Historique et évolution de la logistique :

1-1-3-1 Historique ⁶:

Étymologiquement, le terme « logistique » provient du grec *logistikos*, ce qui est « relatif à l'art du raisonnement ». Platon est notamment cité comme le premier à avoir utilisé le mot *logistikos* pour opposer le calcul pratique (logistique) à l'arithmétique théorique. La logistique est encore largement empreinte de cette acception puisque de nombreux travaux académiques ainsi que de nombreuses préoccupations des entreprises se centrent sur l'optimisation (de tournées, de chargement de palette, des coûts...).

Le terme « logistique » trouve ensuite son origine dans le milieu militaire et provient du grade d'un officier en charge du « logis » des troupes, lors du combat.

Il est classiquement reconnu qu'une des principales organisations logistiques à caractère militaire du XXe siècle fut la coordination du débarquement des troupes alliées en Normandie en juin 1944. Le savoir-faire acquis s'est alors diffusé dans les entreprises, d'abord aux Etats-Unis, ensuite dans les pays européens. Le développement de la fonction logistique au sein des

⁵ Concil of logistics management

⁶ LIONNET, (B), SENKEL, (M-P) : *la logistique*, DUNOD, PARIS, 2015, P.9

entreprises européennes est également lié à un contexte économique qui en a amené l'émergence.

Napoléon 1^{er} met en place un encadrement de l'approvisionnement en vivres et en munitions. Ainsi, le grade de « major général des logis » fut donné à « un officier qui avait la fonction de loger ou de camper les troupes, de diriger les colonnes, de les placer sur le terrain ». Le logisticien militaire avait en charge le transport, le ravitaillement et le campement des troupes.

Le terme « logistique » est entré dans le langage courant à partir du début des années quatre-vingt dix, lorsque la première guerre du Golfe a éclaté. La presse, à partir de cette période, a démocratisé le mot en parlant de « soutien logistique » dans le cadre d'actions militaires ou humanitaires.

1-1-3-2 Evolution :

La logistique a toujours été associée à manipulation physique des biens. Elle a été longtemps circonscrite au transport et stockage et, aujourd'hui encore, on peine à trouver une définition unique et satisfaisante du terme "logistique".

Le taylorisme avait disjoint en opérations élémentaires le stockage, la manutention, le transport, la préparation des commandes, l'expédition, les approvisionnements, etc. L'exécution et le management de ces tâches étaient confiés à autant de services, très spécialisés et indépendants.

L'évolution de la fonction logistique vers une fonction unique et de dimension stratégique a été plus lente, essentiellement en raison de la multiplicité et la diversité des opérations à englober.

La première évolution de la fonction logistique est celle de la période post taylorienne.

En effet, certaines opérations ont alors été regroupées en logistique amont d'une part – elles couvraient les approvisionnements, la réception et stockage des matières, le magasinage, la préparation et la mise à disposition des lots pour la fabrication, d'autres, regroupées en logistique aval, reprenaient les produits issus de la fabrication pour les mettre en stock, préparer les commandes clients et les expédier.

Cette réintégration post taylorienne préfigure par le passage d'une fonction logistique fragmentée à un processus logistique cohérent. Elle élève le niveau de la fonction logistique vers le niveau tactique, auquel elle commence à donner une signification plus étendue que la simple manutention et transport.

On quitte la pure manipulation d'entités physiques pour raisonner en flux amont (entrant) et aval (sortant) – les objectifs restent néanmoins essentiellement la minoration des coûts.

Le concept de Supply Chain va réellement structurer la fonction logistique de manière transverse et l'aligner sur les processus. En passant d'une logique de gestion des stocks à une gestion des flux physiques, mais aussi et surtout d'informations.

1-1-4 Typologie de la logistique ⁷:

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

-Une logistique d'approvisionnement : est la logistique qui a le rôle d'accomplir les besoins nécessaires à la production (produits de base, composants, et sous ensembles)

-Une logistique d'approvisionnement général : qui permet d'amener aux entreprises soit de services ou administratives les produits nécessaires pour leur activité.

-Une logistique de production : est la logistique qui s'intéresse à la planification de production et les activités annexe et consiste à apporter aux lignes de production les matériaux et composants nécessaires.

-Une logistique de distribution : celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui en vente à distance par exemple, les produits dont il a besoin.

-Une logistique militaire : qui vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.

-Une logistique de soutien : née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour

⁷ YVES,(P),MICHEL,(F),op.cit,P.4

maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.

-Une activité dite de service après vente : assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité ; on notera cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être.

1-1-5 Les fonctions de la logistique :

L'approche logistique se caractérise par une intégration de différentes fonctions ou activités liées à la circulation des matières , en-cours et produit finis, qui vise à les réguler afin d'améliorer le service et / ou d'en abaisser les coûts.

Des observations cependant effectuées dans la plupart des organisations révèlent une séparation des activités liées à la logistique en trois groupes :

- Les activités directement rattachées à la production interne des biens et des services (approvisionnement, fabrication, distribution, retours).
- Les activités de gestion des moyens de transport des personnes ou des biens vers l'extérieure de l'entreprise (souvent séparées des précédentes car elles incluent en partie la gestion de la maintenance).
- Les activités indirectes ou activités de soutien : se sont les activités qui n'ont pas un lien direct avec la production, mais nécessaires pour le déploiement des opérations.

1-1-6 L'importance de la logistique dans l'entreprise :

La logistique représente une fonction stratégique dans les entreprises et son importance ne cesse pas à s'accroître avec le temps et avec les changements économiques, elle se positionne comme une source de performance du faite elle permet :

- la gestion économique de la production, en supprimant les ruptures de stocks coûteuses, grâce à une information constante sur l'état du marché ;
- la réduction des stocks grâce à une rotation accélérée des marchandises entreposées ;
- la réponse adaptée à une demande très volatile ;

- la mise à disposition du produit chez le client final dans les délais les plus courts et au meilleur coût de distribution possible ;
- la surveillance et l'amélioration de la qualité de la chaîne qui relie le producteur au consommateur pour parvenir au « zéro défaut » du produit servi et du service rendu.

1-1-7 Les enjeux de la logistique⁸ :

La logistique constitue un enjeu de taille pour l'entreprise, en raison que la performance, et parfois même la pérennité de l'entreprise dépendent aujourd'hui de la maîtrise du processus logistique, du fait qu'elle conditionne :

- **La croissance de l'entreprise** : la stratégie implique une parfaite maîtrise des problèmes logistiques.
- **La maîtrise des coûts** : grâce à une meilleure connaissance de l'ensemble des coûts du produit, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à l'après vente.
- **Les possibilités d'externalisation des fonctions logistiques** : l'analyse logistique permet à l'entreprise de se recentrer sur sa vocation principale en confiant à des spécialistes certaines opérations (exemple de la sous-traitance). La nouvelle donne, c'est aussi l'optimisation des flux de transports.
- **La normalisation des produits et des processus de gestion** : l'optimisation des flux implique l'établissement des normes (standardisation de certains composants et produits, normes de coûts...).
- **La diversification de l'entreprise** : la maîtrise de la chaîne logistique permet à l'entreprise d'élargir la gamme de ces activités.
- **La flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise** : grâce à une souplesse obtenue dans la distribution amont et aval, ainsi qu'une meilleure maîtrise de la gestion des transports et du stockage.

1-2 Notion de la Supply Chain management :

Le terme supply Chain management (SCM) est très utilisé aujourd'hui, sa signification est toujours source d'une grande confusion.

⁸ DIEMER, (A), op.cit, p.20

1-2-1 Définition :

Le terme supply Chain management a vu sa définition évoluer depuis qu'il existe et, aujourd'hui, des dizaines de différentes définitions ont été recensées et varient selon les auteurs.

Pour définir la supply Chain management il faut d'abord connaître c'est quoi une supply Chain : le terme supply en anglais signifie « offre » et si il est utilisé en tant qu'un verbe, il se traduit par « offrir » ou « approvisionner » ; donc plusieurs termes sont parfois utilisés par les entreprises comme synonyme de la supply Chain : Chain de l'offre, Chain d'approvisionnement, Chain logistique étendue, mais le terme supply Chain est le plus souvent traduit en français par Chain logistique .

« Une supply Chain est un réseau d'organisation (fournisseurs, usines, distributeurs, clients, prestataires logistiques ...) Qui participent à la fabrication, la vente et la livraison d'un produit à un client, Ces organisations échangent entre elle des produits, des informations et de l'argent »⁹.Ca signifie que la supply Chain est un ensemble des acteurs qui intervient tout au long de la Chain logistique du fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client.

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

Le Council of Supply Chain Management Professionals propose la définition suivante : Le supply Chain management est *« la coordination systémique, stratégique, des fonctions opérationnelles classiques et de leurs tactiques respectives à l'intérieur d'une même entreprise et entre des partenaires au sein de la chaîne logistique, dans le but d'améliorer la performance à long terme de chaque entreprise membre et de l'ensemble de la chaîne*

⁹ REMY, (M) : *supply Chain management*, DUNOD, PARIS, 2013, p.4

¹⁰ NADINE, (V) et PATRICK, (M) : *transport et logistique*, édition les mémentos ISBN, Paris, 2007, p.26

»¹¹.Autrement dite le supply Chain management repose essentiellement sur une coordination globale de tous les fonctions logistique et sur tous les niveaux décisionnelles de l'organisation.

Une autre définition qui définit la SCM comme suit : « *C'est l'organisation, le planning, le contrôle et l'exécution des flux de biens depuis le développement et les approvisionnements jusqu'à la production et la distribution vers le client final pour satisfaire aux exigences du marché avec le coût minimal et l'utilisation d'un capital minimum* »¹².Donc la SCM s'écoule sur les trois niveaux (stratégique, décisionnelle et opérationnel) pour livrer un bien au client final avec tout en assurant une optimisation de la Chain logistique .

La supply Chain correspond à un « *ensemble d'activités et d'opérations soutenant les fonctions logistiques d'approvisionnement de matières et de composants auprès d'un réseau de fournisseurs ; de transformation de ces matières et composants en produits intermédiaires ou finis ; et de distribution physique des produits aux clients* » (Bowersox, Closs, 1996)¹³.

On peut également la définir comme « *l'ensemble des processus de traitement des flux physiques et des flux d'information permettant d'amener les produits depuis les lieux de production ou de fabrication jusqu'aux emplacements de vente au consommateur* »¹⁴ (Mousli, 2002, p. 65).

D'après ces définitions on peut conclure que le management de la supply Chain inclut également la coordination et la collaboration avec des partenaires qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires et des clients. Le SCM est une fonction d'intégration dont le rôle principal est d'intégrer les différents métiers et les différents processus dans et entre les entreprises au sein d'un modèle cohérent et performant. Ce modèle de gestion suggère que les activités et les fonctions doivent être parfaitement synchronisées afin d'offrir la meilleure qualité de service au meilleur coût. Il s'agit donc bien d'améliorer l'efficacité et la performance d'une organisation. Deux mécanismes sont généralement dissociés : la mise en place d'une organisation de type supply Chain ; la transformation de la supply Chain en demande Chain.

¹¹ La revue Journal of Business Logistics, vol22 N°2, 2001

¹² DORNIER(P), FENDER(M) : *la logistique globale*, éditions d'organisation, paris, 2001, p.7.

¹³ DIEMER, (A), op.cit, p.24

¹⁴ Ibid., p.24

1-2-2 Les objectifs de la supply Chain management :

Le supply Chain management a le but d'améliorer la gestion administrative et de réduire ainsi un nombre d'erreurs important. L'entreprise vise différents objectifs lorsqu'elle décide de passer en gestion de la chaîne d'approvisionnement globale.

La gestion en supply Chain permet d'atteindre des objectifs tels que :

- **Le passage du flux poussé au flux tiré** : cela permet de réduire les stocks et surtout d'éviter la surproduction. Le produit ne va plus être fabriqué pour ensuite peut-être être vendu mais la production va dépendre des commandes des clients, cela va limiter les stocks et ainsi être plus proche des besoins des consommateurs.

- **La planification de la production** : la production est désormais planifiée en totale concordance avec la demande des clients. C'est maintenant le client qui va déclencher la production. En effet, soit la production se fait que lorsque la commande a été passée ce qui peut permettre une personnalisation du produit par le consommateur, soit le produit est prêt mais le client va devoir passer commande de manière à déclencher la production du produit pour le consommateur suivant.

L'usine dispose alors d'un stock très restreint qui permet de répondre plus rapidement à la demande, ce type de production est utilisé surtout pour les produits qui demandent un délai de fabrication important.

- **L'amélioration de la traçabilité** : par la gestion en supply Chain, l'entreprise dispose d'une meilleure visibilité sur la production grâce à l'étroite collaboration qui s'installe entre les acteurs. De même, il est plus facile de suivre le processus de production et de connaître l'endroit exact où se trouve le bien fabriqué. Un système d'étiquetage s'instaure entre les parties pour avoir les mêmes codes de référencement pour une gestion plus simple des produits.

- **L'amélioration de l'exécution de la commande** : le consommateur aura tendance à avoir son produit plus rapidement car selon le délai de fabrication, l'entreprise mettra en place un système qui évitera de faire trop attendre le client. Ce dernier sera alors livré plus rapidement et ainsi il sera généralement plus satisfait.

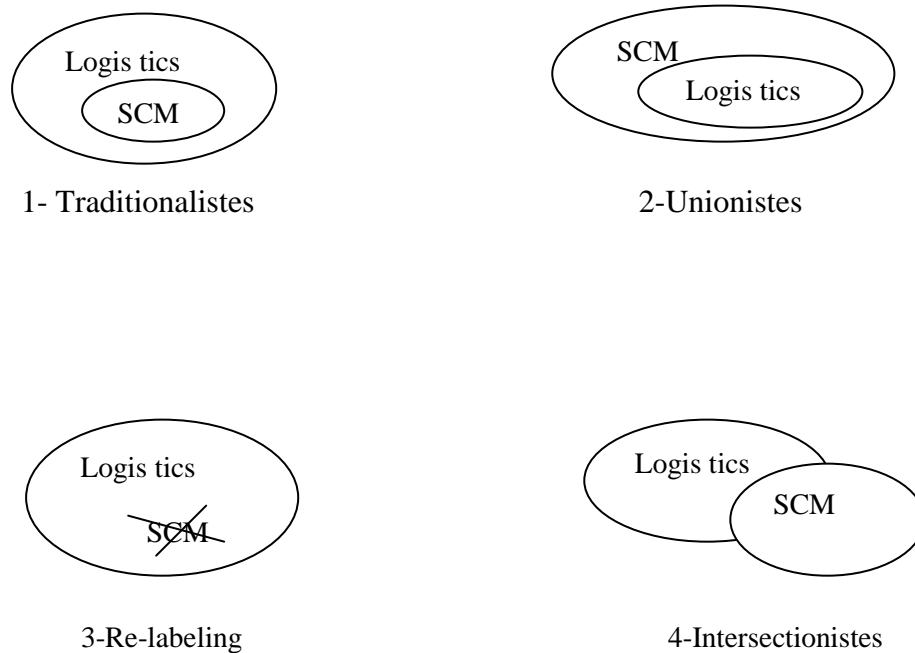
1-3 De la logistique au supply Chain management :

Faire la différence entre les concepts de logistique et le supply Chain management reste un peu flou pour la majorité malgré la multiplicité des ouvrages qui traite ces deux concepts, mais il y-a des spécialistes ainsi que des auteurs qui ont essayé de déterminer quelle relation existe-t-elle entre la logistique et le supply Chain management.

En 2004, dans un article de recherche, Larson et Halldorsson présentaient les quatre visions possibles des liens entre la logistique et le *supply chain management*.

En 2007, les mêmes chercheurs aidés de Poist, reprenaient leur analyse et proposaient la figure ci-dessus :

Figure n°1-1 : les quatre visions de la logistique versus supply Chain management :



Source : Source : KADOUSSE, (A) : optimisation des flux logistique, vers une gestion avancée de la crise ; école centrale de Lille, France, 2012

A partir de graphe on peut extraire les quatre perspectives qui sont :

-La vision des traditionalistes : qui considère que le SCM fait partie de la logistique, donc c'est une partie intégrante dans la fonction logistique.

- **La vision des unionistes** : indique que la logistique qui fait partie de la SCM.

- **La vision des partisans (re-labeling)** : cette vision à le même contenu avec celle des unionistes juste le nom qui a changé.

- **La vision des intersectionnistes** : qui considère que les deux concepts de la logistique et la supply Chain management sont différents l'un de l'autre mais il existe certains éléments en commun donc une certaine interdépendance.

Section 2 : l'externalisation logistique :

2-1 L'externalisation : Sur un plan théorique, le concept d'externalisation a fait l'objet de nombreux travaux de recherche et les définitions données sont nombreuses et variées.

2 1-1 Définitions :

Il existe une grande confusion entre le terme d'externalisation et d'autres termes plus anciens (la sous-traitance et l'impartition) et sont parfois utilisés comme des synonymes alors que ces concepts recoupent des réalités différentes.

- **L'impartition** : est défini comme « l'action par laquelle un agent économique charge un autre agent de la production d'un bien destiné à entrer dans la combinaison du produit final de l'agent impartiteur considéré ». Dans les années 70, les pratiques d'impartition se cantonnaient plutôt à la production de biens. Cependant, à partir des années 1990, leur champ d'application s'élargit à des fonctions de soutien ou administratives de l'entreprise, jusqu'alors inconnues en terme d'externalisation.

- **La sous-traitance** : le point de différence avec l'externalisation c'est que : la sous-traitance est le transfert des exécutions, du personnel et des actifs concernés par cette activité, tandis que l'externalisation est qu'un transfert de responsabilité.

Généralement les activités qui sont externalisées dans une entreprise sont les activités qui créent une valeur ajoutée faible et ne font pas partie des activités de base.

En 1999 GRAVER a donné une définition plus précise : « *l'externalisation est l'acte par lequel on transfère des activités internes récurrentes dans une entreprise et les pouvoirs*

décisionnel qui y sont associés à un prestataire extérieure dans les conditions définies dans le contrat »¹⁵.

Enfin, on peut donner une définition récapitulative à l'externalisation comme le processus par laquelle une entreprise confie à un tiers (prestataire extérieure) la responsabilité d'une fonction ou d'un domaine qu'elle amuse auparavant en interne il peut être partiel ou totale.

« La décision d'externalisation devient ainsi un acte stratégique, se traduisant comme la volonté des firmes de se recentrer sur leur cœur de métier ou de rechercher des savoir-faire manquants à l'externe »¹⁶. Donc la notion de cœur de métier est apparaitre avec l'externalisation, alors que l'externalisation des activités hors cœur de métier (frais généraux, paie, comptabilité) ... est connue depuis langue temps mais celle des fonctions proche de cœur de métiers et de Chain de valeur est un phénomène plus récent et en-cours de progression .

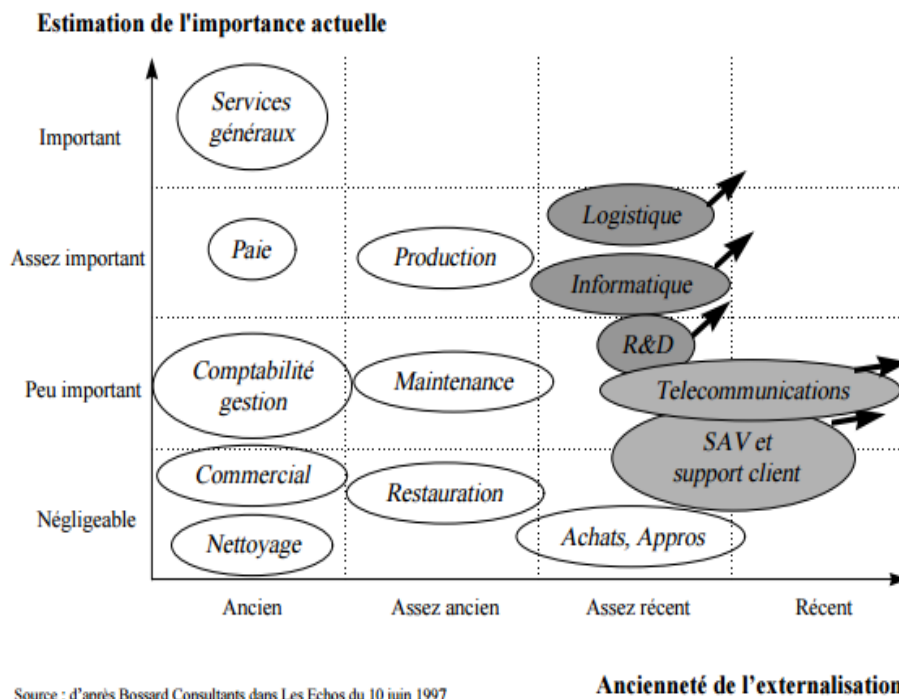
2- 1-2 L'évolution des fonctions externalisées :

Le schéma suivant montre l'évolution de l'externalisation des différentes fonctions de l'entreprise :

Figure n° 1.2: l'évolution de l'externalisation des fonctions de l'entreprise

¹⁵ FLORANCE, (G), THIERRY (S), « proposition d'un modèle d'externalisation des activités achats » ,in revue Management et avenir, 2009/4 , N°24,p.105

¹⁶ MASSON FRANZIL,(Y) : *stratégies d'externalisation logistique : un risque management sur mesure* ,université Paul Verlaine Metz



Source : BARTHELEMY,(J),performance et compétence :les limites de l'analyse de l'outsourcing par la théorie des coûts de transaction,8eme conférence internationale de management stratégique 26-28 Mai 1999 école centrale ,Paris .

D'après ce schéma en constate que l'externalisation n'était jamais stable, au contraire elle a évolué à travers le temps et elle a touché toutes les fonctions de l'entreprise de fonctions secondaires aux fonctions essentielles, ce qui permet de transformer la forme de l'entreprise d'une entreprise intégrée à une entreprise virtuelle.

2-1-3 les formes de l'externalisation :

On peut distinguer deux formes d'externalisation :

2-1-3-1 L'externalisation simple :

Qui touche les activités secondaires et non stratégiques dans le but de réduction des couts, elle se focalise principalement sur l'amélioration de tryptique (cout, qualité, délais) et le risque d'échec est limité, elle subdivise en :

- **Externalisation traditionnelle :** Consiste à confier à un prestataire répétitivement la responsabilité des activités loin de cœur de métier, mais qui n'était pas effectuer en interne.

- **Externalisation traditionnelle mais avec un transfert des ressources** :(personnels, équipements) vers le prestataire, qui consiste à confier les activités peu sensible à un prestataire extérieure mais qui été réaliser auparavant en interne, ce type d'externalisation touche généralement les activités les plus éloignés de cœur de métier et les moins critiques.

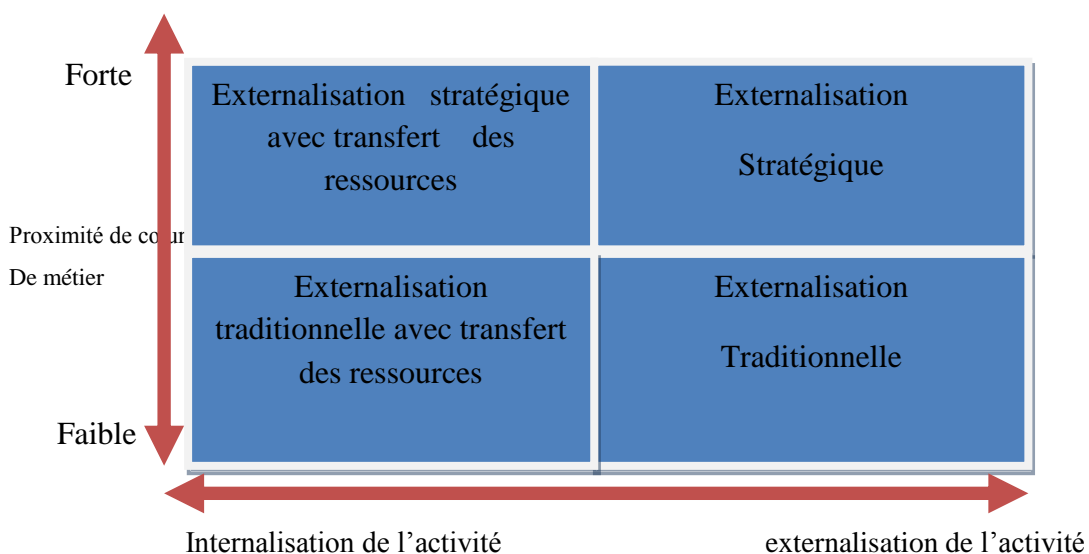
2-1-3-2 L'externalisation d'activités stratégiques :

A pour objectif principale l'amélioration de la performance et la maximisation de la valeur des actifs et elle porte aussi sur deux types :

- **L'externalisation stratégique avec transfert de ressources** : qui consiste à confier a un prestataire une activité proche de cœur de métier qui était jusque la réaliser en interne ; l'échec de l'opération d'externalisation de ce type à des effets dangereux sur l'entreprise en vue de l'importance des activités concernés.
- **L'externalisation stratégique** : qui consiste à confier répétitivement une activité proche de cœur de métier à un prestataire qui n'était pas réaliser en interne, ce type d'externalisation est assez rare.

Les objectifs, les risques liés ainsi que l'impact sont différents selon chaque type d'externalisation.

Figure n°1.3 : les quatre grands types de l'externalisation :



Source : Bathelemy ,(J) : *stratégie d'externalisation* ,DONOD 3ème édition, Paris,2007,P .14

2-1-4 Les caractéristiques de l'externalisation :

L'externalisation présente plusieurs caractéristiques originales sont comme suit :

- Elle induit un transfert des équipements et du personnel vers le prestataire ; parfois les employés et les droit de propriétés sur les équipements sont transférer à une entre entité jusqu'à quand le prestataire prend le contrôle le tous selon le contrat de travail.
- Elle implique la mise en place d'une relation durable entre les deux agents (l'entreprise et son prestataire), des durées supérieures ou égales à cinq ans sont généralement nécessaires pour que les prestataires puissent amortir le transfert initial de l'activité externalisée et investi dans du personnel et des équipements propres a chaque client.¹⁷
- Elle comporte une dimension organisationnelle non négligeable. Il ne s'agit pas d'une simple cession car le prestataire est censé se substituer totalement aux services internes. En outre, sa mission consiste souvent à réorganiser les activités qui lui sont transférées.¹⁸

2-1-5 Les motifs de l'externalisation :

Les motifs qui incitent les entreprises à fait recours à l'externalisation sont évolués avec le temps, pour cela on distingue deux catégories de motifs :

- **Motifs traditionnel :**
- La recherche de l'amélioration de l'efficacité et la performance, réduction des couts liés à la fonction externalisée, grâce au professionnalisme et la spécialité des prestataires sont généralement l'origine de toute décision d'externalisation.
- La transformation des couts fixes aux couts variables à la réalisation de flexibilité et la réactivité obtenue grâce à une modification des structures organisationnelles.

¹⁷ BARTHELEMY, (J) : « *comment réussir une opération d'externalisation* », p.10

¹⁸ Ibid. p.11

- Le partage des risques avec le prestataire (spécialement les risques liés au stockage, investissement de production et la formation des salariés).

- **Motifs d'apprentissage :**

L'externalisation se considère comme une source très importante d'apprentissage des nouvelles compétences car le contact de l'entreprise avec ses prestataires permet à multiplier ses ressources d'apprentissage. Ce concept prend toute son importance à une époque où la vitesse d'apprentissage relative demeure la seule source de différenciation durable. Pour enclencher les bénéfices de l'apprentissage il faut deux conditions : d'abord, il faut que le domaine externalisé soit suffisamment important pour l'entreprise (force de vente par exemple), de plus en plus d'entreprises y ont recouru aujourd'hui. Deuxièmement, il faut que l'activité connaisse des incertitudes importantes au niveau technologique ou au niveau de la demande des clients finaux.

2-2 L'externalisation logistique : l'externalisation de la fonction logistique est un phénomène de plus en plus courant de nos jours, qui permet aux entreprises de déléguer tout ou partie de leurs activités à un prestataire spécialisé de services logistiques.

2-2-1 Définition :

Quant à l'externalisation logistique, plusieurs termes anglo-saxons synonymes sont utilisés pour désigner le concept : « outsourcing », « third party logistics » (TPL) ou « contract logistics » (Larson & Kulchitsky, 1999). La revue des définitions données à ces concepts (par ex. : Lieb & Randall, 1996; Langley, Dobrey, & Newton, 1997; Murphy & Poist, 1998; Skoejtt-Larsen, 2000) nous a permis de définir l'externalisation logistique « *comme le fait de confier tout ou partie d'une chaîne logistique, assurée préalablement à l'interne, avec transfert éventuel de ressources, sur une durée de long terme, à un prestataire extérieur, dans un objectif de performance* »¹⁹. Cette définition incluant une dimension stratégique, est distinguée des notions souvent apparentées, voire confondues, de sous-traitance, impartition, etc.

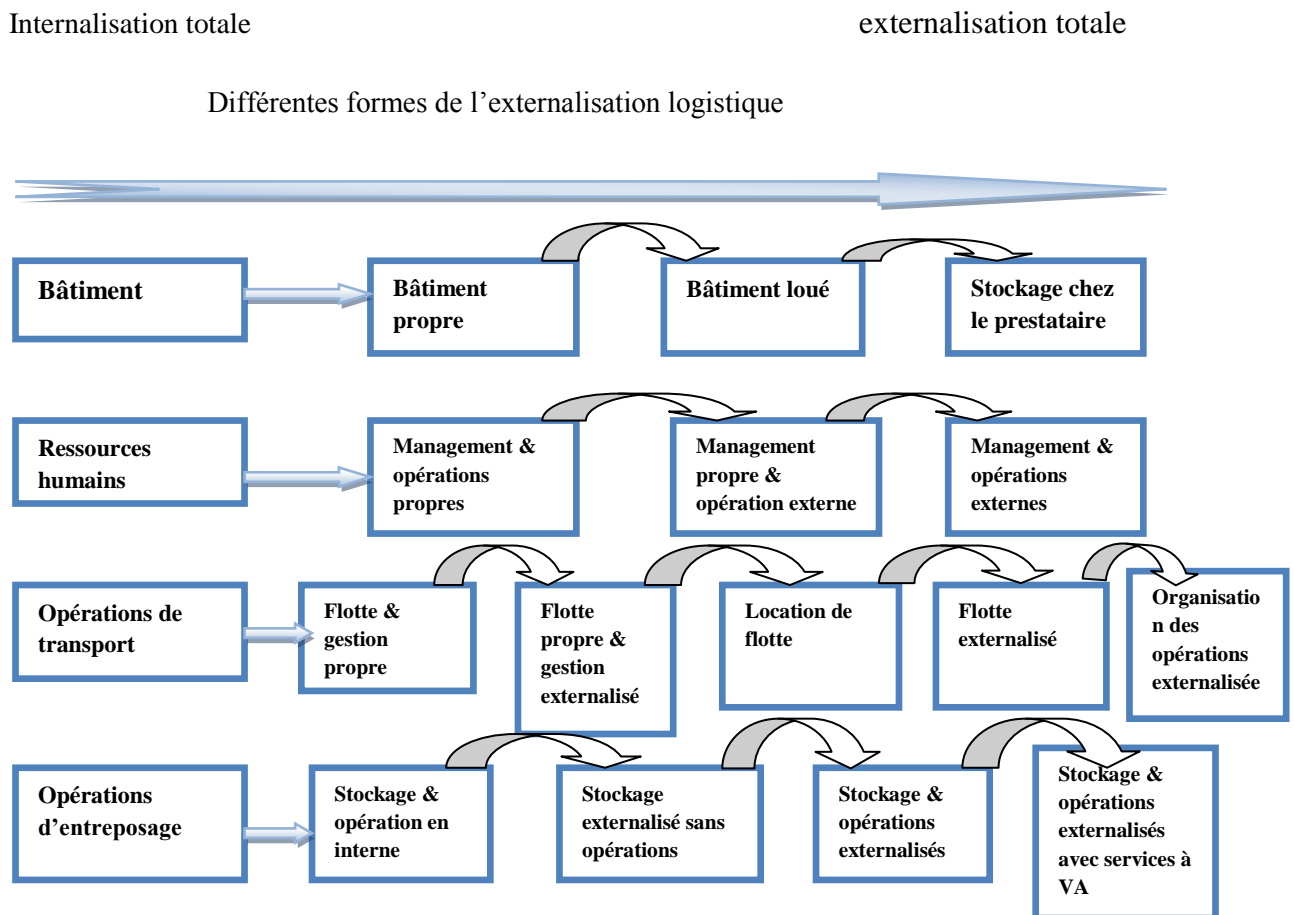
Au-delà de quelques divergences conceptuelles et sémantiques, il convient de noter que ces pratiques s'inscrivent dans le paradigme des relations inter-firmes induites par la reconfiguration des activités économiques.

¹⁹ Ibid. p.12

L'externalisation logistique peut être définie comme le fait de confier à un prestataire extérieur, une ou plusieurs activités logistiques assurées auparavant à l'interne, pour un objectif principal est l'amélioration de la performance, qui implique la mise en place d'une relation durable et étroite entre l'entreprise externalisatrice et le prestataire sur une durée peut dépasser les cinq ans , avec un transfert éventuel de ressources logistiques.

Le transfert de ces ressources peut évoluer progressivement de l'internalisation totale à l'externalisation globale de la chaîne logistique selon le schéma ci-de-sous :

Figure n° 1.4: évolution du transfert des ressources logistiques de l'internalisation à l'externalisation :



Source : guide d'externalisation des activités logistiques, octobre 2016

Le schéma montre pour les quatre blocs (bâtiments, ressources humains, opérations de transport et d'entreposage), comment le transfert des ressources peut évoluer d'une internalisation totale à une externalisation totale.

2-2-2 les activités concernées par l'externalisation logistique:

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

- **Logistique Amont** : englobe les activités d'achats, l'approvisionnement, le transport des marchandises, stockage et manutention.
- **Logistique de Production** : concerne les activités d'ordonnancement, approvisionnement lignes, fabrication, assemblage, gestion des déchets.
- **Logistique de Distribution** : c'est les activités d'emballage/conditionnement, stockage/manutention, préparation commandes, approche plate-forme, gestion plate-forme, transport final, service après vente.

Selon un autre classement les activités logistiques sont regroupées comme suit :

- **Activités liées à l'entreposage** : regroupe les activités de réception et contrôle de produit ; mise en place des palettes dans la zone de stockage ; traitement des marchandises conditionnées ; opération de chargement et de déchargement des produits.
- **Activités liées au transport** : Concerne les activités de planification des opérations de transports ; réalisation des opérations de transport ; suivi et évaluation des opérations de transport ; gestion du parc de véhicules ; et l'expédition.
- **Activités à valeur ajoutée** : sont les activités de : Co-packing (regroupement des produits dans un même conditionnement, utilisé généralement dans les opérations de promotions marketing) et le kitting (c'est une activité consistant à réaliser l'assemblage de composants de manière à constituer un produit unique).
- **Opérations à caractère commercial** : dans ce type de prestation, le prestataire peut se charger de la rédaction des documents, des opérations promotionnelles, etc.

2-2-3 les niveaux de l'externalisation logistique :

Il existe des degrés variables d'externalisation des activités logistiques, nous distinguons quatre niveaux :

- **1 PL (first party logistic)** : Permet à ses clients de se décharger de l'acquisition et la maintenance des véhicules ainsi que la gestion des chauffeurs ; et en contre partie l'organisation du transport et les autres opérations logistiques sont assurées en interne.

- **2 PL (second party logistic) :** Assure les mêmes services que le 1PL en ajoutant la mise à disposition d'un espace de stockage, mais l'organisation du transport ainsi que les opérations en entrepôt (préparation des commandes, co-packing, etc.) sont gérées en interne.
- **3 PL (third party logistic) :** Ne se limite pas à la mise à disposition de moyens, il assure également le management des opérations liées au transport et à l'entreposage et le pilotage des flux est assuré en interne.
- **4 PL (forth party logistic) :** Offre des prestations de conseil et met en place des solutions logicielle adapté a chaque fonction afin d'assurer le pilotage global des flux de ses clients en assurant la coordination entre différents prestataires logistiques mais l'entreprise garde le droit de regard sur le pilotage mais avec risque d'une dépendance totale de son prestataire logistique.
- **Lead logistics provider²⁰ :** le LLP propose une solution de supply Chain intégré la différence qu'il utilise tout ou partie de ses infrastructures pour la mener à bien. Le schéma sous lequel il serait possible de représenter ce type de prestation serait donc le même que celui d'un 4PL, sauf que dans les infrastructures à manager il faudrait intégrer les structures en propres de ce prestataire.

Le tableau si de-sous récapitule ces déférents niveaux :

Tableau n °1.1 : les différents types d'externalisation :

| Type de prestation | Type de prestation offerte | Infrastructures utilisé |
|----------------------------------|--|-------------------------|
| Second party logistic 2PL | Transport | En propre |
| Third party logistic 3PL | Transport+entreposage+traitement des commandes | En propre |
| Forth party logistic 4PL | Pilotage globale de la chaine logistique | prestataires externes |

²⁰ GHEERAERT, (R) : « l'externalisation logistique », mémoire de fin d'étude, université de paris 1, SORBON, 2010 ; p .20

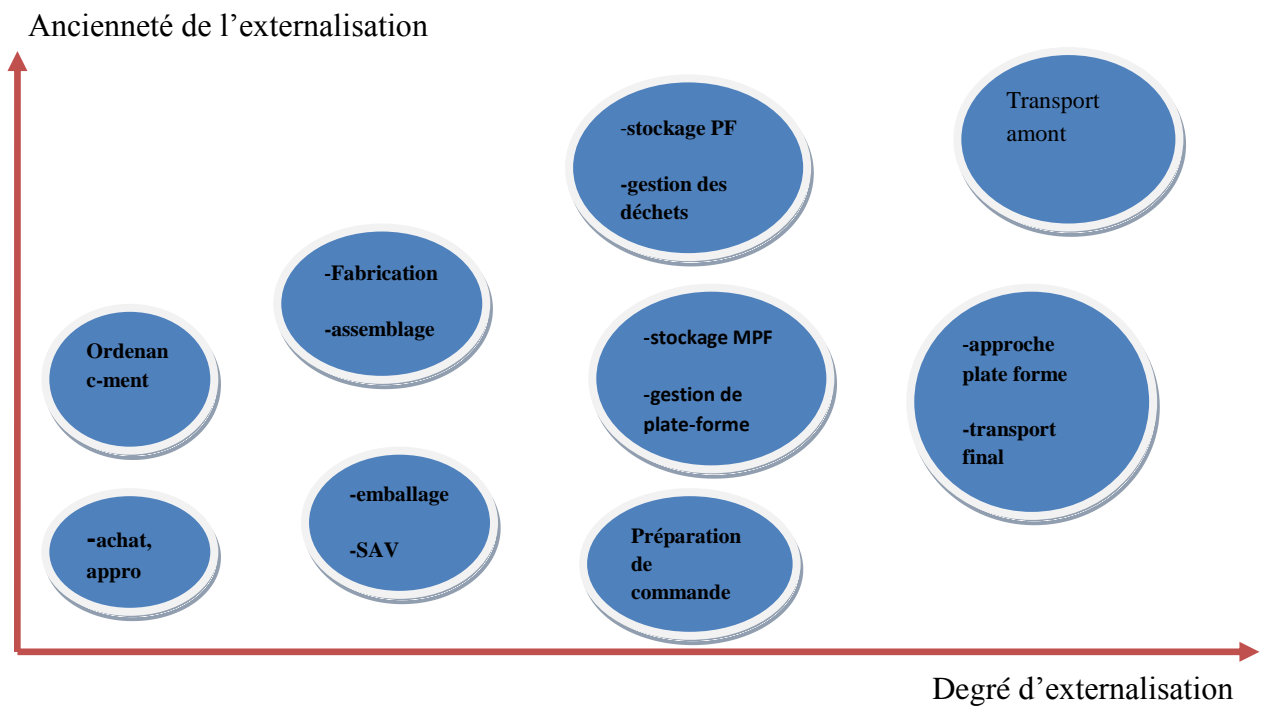
| | | |
|--|---|--------------------------------------|
| Lead logistics provider LLP | Pilotage globale de la chaîne logistique | En propre + prestataires externes |
|--|---|--------------------------------------|

Source : CHEERAREAT, (R) : *l'externalisation logistique*, mémoire de master 2, université de Paris 1, SORBON, 2010, p.20

2-2-4 L'état d'externalisation des fonctions logistiques ²¹:

L'externalisation a touché la plupart des fonctions de l'entreprise et elle a évolué à travers le temps, le schéma suivant représente l'évolution des activités externalisées.

Figure n°1.5: développement de l'externalisation des fonctions de l'entreprise :



Source : management et logistique, *chaîne logistique globale : l'externalisation en marche*, vol 4 n°1, 1996

D'après l'analyse de schéma en de-sus en peut constater que :

²¹ *Logistique et management*, vol 4 n°1, 1996, p.4

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

2-2-5 Les facteurs qui incitent les entreprises à l'externalisation :

- La principale raison qui favorise l'externalisation est la possibilité de Réduire et contrôler les coûts.
- Accéder à des habilités de classe mondiale .
- l'indisponibilité des ressources et le manque des compétences à l'interne.
- Accélérer les bénéfices de la réingénierie .
- La difficulté de gérer ou de contrôler certaines fonctions (ex : la logistique des retours)
- Partager les risques avec les prestataires ce qui permet de réduire les pertes .
- Trouver des capitaux supplémentaires .
- Infusion des liquidités.

2-2-6 Les avantages de l'externalisation logistiques : ²²

Il ya de plus de plus des entreprises qui rendent compte de l'importance de la fonction logistique pour leur compétitivité donc la plupart décident de l'externalisé afin de profiter de plusieurs avantages qui caractérisent l'externalisation, parmi ces avantages :

²² La logistique, <http://www.lalogistic-specialist.ro>, (consulté le 16/03/17 à 13H20)

- Permettre à l'entreprise de se décharger de ce type de tâches et de se concentrer sur son cœur de métier ainsi que concentrer ses ressources financières et humaines sur d'autres activités.
- **La transformation des coûts fixes dans des coûts variables** : Le prestataire facture son activité à l'unité de vente. L'entreprise qui externalise sa logistique peut transformer les coûts fixes (avec les salaires, les matériaux ou immobiliers) en coûts variables.
- **L'expérience du prestataire de services logistiques** : Il arrive souvent que le prestataire logistique assure des bénéfices à son client (industriel ou distributeur) grâce à l'expérience acquise dans la relation avec d'autres clients du même secteur – dissémination et mise en place de Meilleures Pratiques [Dinca G., Andreiana V.A., 2010]. C'est une bonne décision donc qu'un professionnel s'occupe des activités comme la gestion des stocks, la disponibilité des produits, les prévisions du marché.
- Permettre pour les prestataires les **économies d'échelle** et ce-ci par l'augmentation des volumes gérées par eux et qui permet ainsi d'une marge supérieure en gérant de façon efficace ses coûts fixes
- **La couverture géographique** : Pour les entreprises intéressées à entrer sur de nouveaux marchés ou de nouvelles régions, les partenaires sont une modalité de pénétration des marchés sur lesquels les moyens internes s'avèrent onéreux par rapport au volume d'activité [Minculete, Gh., 2012].
- **La logistique de retour**²³ : (qui concerne le processus de collecte, de manipulation et de transport des marchandises utilisés, détériorés ou emballés afin d'être jetés, recyclés ou réutilisés) engendre des coûts importants, difficilement contrôlables avec les ressources propres de l'entreprise et qui ne peuvent être couverts que par la collaboration avec une entreprise spécialisée.
- **Les prestataires de services logistiques détiennent un parc d'automobiles important** qu'ils peuvent mettre à la disposition des clients, des dépôts locaux ou régionaux et des centres logistiques importants, y compris des espaces frigorifiques de grande taille. Toutes

²³Ibid, (consulté le 02 /04/2017 à 23 H54)

ces dotations impliquent des investissements d'envergure qui ne peuvent pas être réalisés que par peu de compagnies.

- **Partage des moyens.** Le partage d'une plate-forme logistique avec d'autres sociétés (le cas des plateformes multi-client) favorise la réalisation d'économies en ce qui concerne les moyens informatiques et l'infrastructure. Certains « 3PL » encouragent leurs clients à faire le « pooling » (le partage du même moyen de transport pour optimiser le chargement)
- **Le gain de flexibilité.** Le recours à un prestataire facilite le développement et constitue souvent un atout qui permet à l'organisation de s'adapter rapidement aux fluctuations du marché ou aux événements imprévus [Troacă, V.A. & Bodislay, D.A., 2012].
- **L'amélioration des performances.** Confier les services logistiques à un prestataire assure souvent l'amélioration des performances en ce qui concerne les services ou la capacité de réaction. Certaines entreprises gardent les deux modèles de fonctionnement (interne et externe) afin de stimuler la motivation en double sens.

2-2-7 les objectifs de l'externalisation logistique :

Malgré la multiplicité des types d'externalisation néanmoins les objectifs visés par les entreprises externalisatrices seront toujours un parmi les trois suivants :

- **Amélioration de l'activité externalisée :**
Soit améliorer les compétences disponibles ; transformer des compétences disponibles ou introduction des nouvelles compétences , par la réduction des coûts et l'amélioration de la performance et avec la maturation progressive de marché des prestations de services les entreprises externalisatrices sont devenues très exigeantes et demandent de leurs prestataires des compétences indisponibles en interne et même de transformer ou de restructurer totalement l'activité externalisée.
- **L'accroissement de la contribution de l'activité externalisée à la performance globale de l'entreprise :**
Par la mise en place des nouveaux processus par le prestataire qui nécessite de bien comprendre les liens entre l'activité externalisée et les mécanismes de création de la valeur dans l'entreprise, et qui peut être aussi atteint par un meilleur alignement entre

l'activité externalisée et l'entreprise, aussi par le développement de nouvelles compétences et une démarche de changement fondés sur l'activité externalisée,

- **L'exploitation commerciale de l'activité externalisée :**

(Développement des nouveaux produits ou services, ou création d'une nouvelle activité) a pour principe d'externaliser les activités qui peuvent engendrer des nouveaux revenus

2-2-8 Les risques liés à l'externalisation logistique²⁴ :

- **La perte de savoir faire :** d'autant plus si la prestation réalisée auparavant en interne était globalement optimisée, en terme de qualité et de coût notamment. Dans ce cas précis externaliser ce type d'activité représente un risque important pour l'entreprise, en perdant à terme le contrôle de ses processus logistiques.
- **la perte de la notion de contact direct** de l'entreprise avec ses clients (surtout dans le cas de l'externalisation des activités de transport et d'entrepôt) donc l'industriel limite ses interfaces avec son client et cette limite va dans les deux sens ; par rapport au client final c'est l'impression de ne plus traiter en direct avec son fournisseur mais avec le prestataire de service ; et par rapport au fournisseur qui perdra en matière d'échange avec son client notamment ses retours de satisfaction et de non satisfaction, et pourrait ainsi à terme perdre en qualité de service.
- enfin le **risque de s'ouvrir à une entreprise tierce**, c'est-à-dire développer une relation de partenariat avec une autre entreprise, qui pourrait avoir des objectifs divergents, ou en tout cas une mauvaise perception de l'image de la marque que souhaite donner l'industriel. L'image et la qualité de service, ou en tout cas la perception que se ferait son client de celle-ci, pourrait s'en retrouver affectées.

Section 03 : l'externalisation logistique de transport :

3-1 Le transport : Le transport est l'élément le plus produisant de coût dans la logistique, il joue également un rôle déterminant entre les différents maillons de la chaîne logistique (fournisseur-usine, usine-entrepôt, entrepôt-clients), il est généralement le responsable de tout retard, casse ou détérioration de la marchandise et donc de la qualité de service et de livraison

²⁴ GHEERAERT, (R) op.cit, P.22

Que le produit soit en forme vrac ou composante, ensemble etc., le transport est nécessaire pour le déplacer au lieu de consommation ou en un lieu proche du consommateur

3-1-1 Définition :

*« L'activité de transport ne se résume pas à de simples déplacements physiques des biens qu'il conviendrait d'optimiser en termes de coûts, de temps ou de coûts non monétaires (sécurité, confort...). Les situations de transport sont aussi fortement conditionnées par les acteurs qui participent directement ou indirectement à cette transaction d'une part, et aux transformations structurelles de l'économie d'autre part (BERNADET, 1985). »*²⁵, elles doivent s'envisager comme un construit social entraînant une diversité des situations de transport.

Nous considérons d'une part ici le transport comme une activité aux facettes multiples, ce qui complexifie son analyse, dès lors qu'il devient difficile de dissocier le simple déplacement des biens des prestations logistiques associées. D'autre part, nous envisageons le transport comme un outil stratégique de coordination des processus productifs entre les acteurs d'une chaîne, et non uniquement comme une activité à optimiser au sein d'une firme. Le rôle du transport est ainsi différent en fonction des processus productifs et logistiques à l'œuvre.

Le domaine de transport dont la vision a considérablement changé ces quinze dernières années est l'élément le plus visible et connu d'opérations logistiques. Comme consommateurs, nous sommes habitués à voir des camions, trains, bateaux, et avions transportant les marchandises ou stationnant à un lieu de distribution. Bien que cette expérience donne une bonne compréhension visuelle d'éléments de transport. Il ne donne pas la profondeur nécessaire de connaissance pour comprendre le rôle de transports dans les opérations logistiques.

Commençons par préciser que le transport a deux fonctions majeures, à savoir :

- **Le mouvement des produits** : Que le produit soit en forme des matières premières, en composante, assemble, en cours de production ou bien en produits finis, le transport est

²⁵ BLANQUART,(c), CARBONE,(V) : « la place du transport dans les organisations logistiques durables »,in revue les cahiers scientifiques du transport ,N° 54,2008,PP.11-24

nécessaire pour déplacer le produit pour la prochaine phase de production ou s'il est fini près du consommateur.

- **Le transport constitue aussi un emmagasinage temporaire :** Il est connu que les véhicules par exemple peuvent constituer un excellent moyen d'emmagasinage temporaire. Mais, pour lequel on ne peut pas ignorer les coûts de déchargement, et de rechargement.

Il existe deux principes de base directeurs dans toute gestion et pour toutes les opérations de transport, à savoir : l'économie d'échelle (coût par unité transportée baisse suite à une très grande quantité transportée) et l'économie de distance, qui fait que le coût par unité transportée diminue avec l'augmentation de la distance.

La distance le volume, la densité, l'entreposage, les obligations juridiques et autres constituent les facteurs importants à optimiser qui entrent dans les coûts de transport.

Dans le transport, il est important de comprendre le contrat de transport dans lequel les deux parties, l'expéditeur et le destinataire ont un objectif commun, de déplacer les biens d'un point d'origine à un point d'arrivée dans des délais de temps précis de livraison avec zéro pertes et dommages, ainsi qu'échanger l'information et la facturation appropriée.

Ceci constitue un guide parfait dans le choix des moyens de transport par exemple.

En vue de l'importance de l'activité de transport pour le fonctionnement de la Chain logistique, il est très importants pour les entreprise non de savoir comment la gérer ; mais aussi de la bien maitriser, et comme c'est difficile pour tous les entreprises de se concentrer sur cette fonction, la plus part parmi eux fait recours à l'externalisation de cette fonction ; et laisser le rôle pour les experts de métier.

3-1-2 Les caractéristiques de l'activité de transport²⁶ :

- **Une activité classifiée** : en fonction de ce que l'on transporte (marchandises ou voyageurs) ou en fonction du mode de transport (routier, aérien, maritime...).

- **Une activité règlementée** : en utilisant des infrastructures collectives, les routes, la mer ou l'air qui appartient à tout le monde. Les pouvoirs publics ont été amenés par le développement de tous les modes de transport à poser des règlements.

- **Une activité liée à des conjonctures économiques** : elle dépend des échanges commerciaux. Dans les périodes de crises économiques (la crise de 1929 et la crise pétrolière des années 90), on a assisté à la fermeture de nombreuses entreprises de transport.

- **Une activité liée aux ressources énergétiques** : Le transport consomme plus de 20% de l'énergie produite à travers le monde. Les ressources principales utilisées sont : le pétrole, l'électricité et le gaz.

- **Une activité polluante** : Consommant de l'énergie, le transport génère de nombreuses pollutions atmosphériques.

3-1-3 Les modes de transport²⁷ :

Le choix d'un mode de transport en vue d'une opération d'import et/ou export dépend de plusieurs éléments :

- Le poids et le volume des marchandises ;
- Le coût du transport ;
- La distance à parcourir ;
- Les délais de livraison, qu'il convient de fixer entre les différents protagonistes ;
- Et enfin la notion de sécurité et/ou de risque, qui est liée à l'acheminement de la marchandise (par exemple en cas de perte ou de détérioration).

Il existe principalement quatre modes de transport :

²⁶ BERKANI, (M.A.I): *Etude de performance des opérations de transport chez un prestataire logistique, Etude de Cas : Anderson logistique*, mémoire de master2 en science commerciales (option distribution et SCM), école des hautes études commerciales, Alger ; 2016, p.31

²⁷ Les modes de transport ; <http://www.fr.icom7.com>, (consulté le 18/04/17 à 20H18)

- **Le transport routier** : est le plus fréquemment utilisé lorsqu'il s'agit d'effectuer des opérations sur le territoire national. Le transport routier présente comme principaux avantages un coût relativement réduit et un service dit en « porte à porte », c'est à dire sans rupture de charge. Autre avantage : la possibilité de combiner ce transport avec le train : on parle alors de ferroutage.
- **Le transport maritime** : a pour lui l'avantage de recouvrir les zones de livraison les plus étendues du globe, il permet donc de desservir le monde entier. Le transport maritime utilise en majorité des conteneurs car il permet des gains de temps et de sécurité non négligeables, de même qu'il réduit le coût de la manutention et des assurances. Le transport maritime est appropriée pour des quantités importantes, et les marchandises transportées sont aussi diverses que variées : automobiles, fruits et légumes, outils industriels, etc
- **Le transport aérien** : il est celui qui a connu une croissance significative ces dernières années. En effet, la croissance des échanges internationaux et les impératifs qui en découlent, notamment en matière de délais, ont contribué à son essor. Tout comme pour le transport maritime, le transport aérien permet de desservir beaucoup de destinations à travers le monde. Il est approprié pour les transports nécessitant des délais rapides tout en assurant une sécurité maximale pour la marchandise. L'utilisation massive des ULD (Unit Load Devices) pour les opérations de chargement et déchargement facilitent la manipulation de la marchandise : ce sont en général des palettes et des conteneurs.
- **Le transport ferroviaire** : permet l'expédition de marchandises par le biais de wagons, avec tous les avantages que cela induit : des quantités importantes, un réseau ferré qui ne subit pas les mêmes aléas que les autres modes (liés aux risques météo notamment), des délais qui peuvent être réduits, ainsi que la possibilité d'effectuer des livraisons sur de longues distances. A noter que, comme cité plus haut, le transport ferroviaire est également utilisé comme moyen combiné avec le transport routier, à savoir le ferroutage.

Dans cette section on va se concentrer sur le transport routier de marchandises

3-1-4 Les stratégies de transport routier : On distingue deux types de stratégie de transport : le transport en compte propre est le transport externalisé, l'entreprise fait le choix entre les deux stratégies à la base d'un ensemble des critères :

- La gestion du transport et les opérations liés .

- Les couts et le charges de transport en comparaison entre le propre et l'externalisé.
- Les investissements en transport.
- L'image de marque.
- La responsabilité des marchandises transportées.
- Taux de remplissage des véhicules et fluidités des opérations.
- La concentration sur le cœur de métier.

3-2 L'externalisation de transport :

L'externalisation de transport est classée généralement en deuxième classe parmi les activités logistiques les plus externalisés après la gestion de stock, et aujourd'hui très peu d'industriel ayant encore recours au transport en propre.

3-2-1 définitions²⁸ :

L'externalisation du transport consiste pour l'entreprise à confier tout ou partie de la gestion de son transport à une autre société spécialisée en transport avec un contrat à long terme, afin de se concentrer sur le cœur du métier de l'entreprise et d'assurer un niveau de service plus élevé à celui du transport en compte propre et ainsi en vue d'optimisation des coûts de transport. Elle est devenue très familière, elle dépasse le 80% du transport routier

L'externalisation de transport peut prendre plusieurs formes, mais elle se distingue généralement du groupement du transport par deux caractéristiques : l'objectif premier n'est pas forcément de regrouper la puissance du transport de plusieurs entreprises, mais de confier certains transports à une société spécialisée, ainsi le service offert est beaucoup plus personnalisé que celui d'un groupement des transports. Cette externalisation du transport permet une classification des entreprises.

3-2-2 Les Formes d'externalisation de transport :

L'externalisation du transport peut prendre plusieurs formes²⁹:

²⁸ DIONMANDE,(N) : *le transport dans la stratégie de production des grandes entreprises* »,mémoire d'ingénieure, école supérieurs des travaux publics de l'institut nationale polytechnique ,Boigny,2007,p.54

²⁹ CHIKIROU (A) et MEBARKI (H) : *Essai d'analyse du transport aval*, mémoire de licence en science Commerciales, EHEC, 2010, p .36

- Sous-traitance classique à partir d'une convention avec un transporteur ;
- Sous-traitance à partir d'une convention avec un commissionnaire de transport ;
- Filialisation avec participation d'une société spécialisée ;
- Sous-traitance dans le cadre d'une convention logistique plus générale (entreposage, pilotage...).

3-2-3 Types de prestation de transport³⁰ :

Généralement ce sont de trois types présentés comme suit :

- **Messagerie** : englobe tous les transports de marchandises qui nécessitent au moins un arrêt sur une plate-forme pour une opération de tri, de groupage ou de dégroupage. La messagerie s'appuie sur un réseau qui assure le ramassage et la distribution. Il existe trois types de messagerie :
 - Messagerie rapide où l'enlèvement d'un envoi avant 18 heures conduit à une livraison le lendemain avant 18 heures
 - Messagerie traditionnelle dont les délais de livraison dépassent 24 heures
 - Messagerie mono-colis qui s'applique à un colis unique, d'un poids limité à une trentaine de kilogrammes et de dimensions calibrées.
- **Transport de lot** : C'est le transport de marchandises générales conditionnés en lot complet ou partiel. La nature des produits traités n'exige pas de matériel, ou manipulation spécifiques. Le transport de lot s'effectue sans arrêt d'un point à un autre, d'un fournisseur unique à un client unique.
- **Transport spécialisé** : - C'est un transport adapté à des marchandises présentant des sujétions particulières (exemples : transport sous température dirigée, transport matières dangereuses, etc.)

3-2-4 Les fonctions de transport qui peuvent être externalisés :

- **planification des opérations de transport** :

Elle englobe un ensemble des services que une entreprise peut les confier a un prestataire extérieur, qui sont :

- Analyse de la demande de transport dédié ou groupé ;

³⁰ Guide d'externalisation des activités logistique, octobre 2016, p .7

- Identification des contraintes réglementaires, matérielles, humaines, financières et environnementales.
- Évaluation des moyens nécessaires et de la rentabilité.
- Élaboration d'un plan de transport.
- Utilisation des systèmes d'information (transport management system TMS).

- **réalisation des opérations de transport :**
 - Mise en œuvre du plan de transport .
 - Établissement des documents nécessaires à l'exécution de la prestation .
 - Affectation des moyens nécessaires .
 - Utilisation des systèmes d'information (TMS...) .
 - Application des règles de sûreté et de sécurité .
- **suivi et évaluation des opérations de transport :**
 - Contrôle du respect du cahier des charges .
 - Assurer la traçabilité de la marchandise .
 - Gestion des incidents et aléas .
 - Utilisation de tableaux de bord .
 - Mise en place des actions correctrices .
 - Utilisation des systèmes d'information (GPS ...)
- **Gestion de parc de véhicule :**
 - Gestion administrative (documents des véhicules...) .
 - Gestion technique (Achat de prestation de maintenance ou de transport) des véhicules.
 - Utilisation des systèmes d'information .
- **freight-forwarding : (l'expédition)**
 - Proposition des solutions de transport multimodal (mer, air, route et rail) .
 - Organisation de transport international de bout en bout .
 - Gestion des formalités douanières et des démarches administratives .
 - Conseil des clients sur les aspects réglementaires et fiscaux.

3-2-5 Avantages et inconvénients de l'externalisation de transport :

3-2-5-1 Avantage :

L'allocation des moyens de transport avec conducteur permet au dirigeant de s'affranchissent des multiples contraintes :

- les risques liés à la dépréciation des véhicules .
- la gestion administrative du personnel (paiement, recrutement...).
- le management des chauffeurs .
- les taches et formalités de négociation avec les tiers .
- Gestion des heures de conduite et le respect des obligations .
- La concentration sur le cœur du métier de l'entreprise.
- L'amélioration du niveau de service en s'adressant à un spécialiste en transport qui dispose de choix multiples en termes de véhicules.
- La possibilité de pénétrer des nouveaux marchés sans s'investir dans les moyens de transport.
- La maîtrise de la chaîne logistique globale de l'entreprise.
- La prise en charge des formalités de passage des frontières (dédouanements, les incoterms...) lorsqu'il s'agit du transport à l'international.
- La minimisation des coûts en augmentant le taux de remplissage des véhicules.
- Se débarrasser de certaines charges et la gestion des de la flotte et des conducteurs.

3-2-5-2 Inconvénients :

- La dépendance vis-à-vis du transporteur pour assurer la couverture des marchés.
- La perte du savoir-faire et le contrôle des produits.
- Risque social et comportement opportuniste : les opérations d'externalisation impliquent fréquemment un transfert de personnel voire des licenciements.

Conclusion :

La logistique est le cœur de fonctionnement de n'importe qu'elle entreprise et quelque soit son domaine d'activité.

Dans ce chapitre, nous avons présenté les concepts clés de la logistique, sa définition, ainsi que ses différentes fonctions composantes de la logistique, et nous avons traité aussi le

concept de la supply Chain management et ses objectifs, et enfin nous avons parlé sur l'externalisation de transport qui représente la partie principale de notre études.

Chapitre 2:

**Les outils d'analyse de la
performance logistique de
l'entreprise**

INTRODUCTION :

La mesure de la performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité pour toute équipe dirigeante, car c'est une étape primordiale pour atteindre la performance, mais ce dernier reste l'un des concepts les plus complexes à décrire en management car on peut difficilement le séparer du contexte dans lequel il sera utilisé, et il rejoint l'habileté d'une organisation à dégager de la valeur dans la future.

ce chapitre se décomposera en trois sections : la première sera consacrée à introduire la notion de la performance son évaluation et mesure, la deuxième s'articule autour la performance d'une Chain logistique et les outils d'analyse, quand dans la troisième nous nous intéressons à la relation qui existe entre l'externalisation de transport et la performance logistique.

Section 01 : La performance :

Le concept de performance occupe une place centrale dans les mécanismes du contrôle puisqu'il s'agit même d'un des mécanismes fondamentaux. Une tentative de définition du concept de performance organisationnelle sera suivie d'une évocation des moyens permettant de la mesurer.

1-1 Définitions :

Etymologiquement, « *performance vient de l'ancien français parformer qui signifiait Accomplir, exécuter* », au XIII^{ème} siècle. Le verbe anglais *to perform* apparaît au XV^{ème} siècle avec une signification plus large. C'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir »¹

« *La notion de performance est la comparaison d'un réalisé par apport à une norme ou à un objectif. Déclarer " je suis performant" ne signifie rien si on ne précise pas dans quelle domaine ou quelle activité et quel est le référent sur lequel on appuie pour en juger* »² ; la performance n'a un sens sauf lorsque il est met dans un contexte avec d'autres éléments.

¹ STEPHANE, (J) : *management de la performance*, p.2

² MARYVONE,(T) :*logistique de la performance* ,CHIRON éditeur, France,2006 ,p.8

Selon l'AFNOR, « *la performance est une donnée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou une partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à un nombre, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise* ». La performance est bien reliée avec les notions de l'efficacité et l'efficience et sa mesure se fait toujours par une comparaison à une référence.

On peut définir la performance dans l'entreprise comme « *étant tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur. Par contre, l'action qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performance sauf si cela améliore le ratio valeur/coût ou le solde valeur –coût* »³. Donc la performance de l'entreprise est fondée sur le couple valeur-coût. Les deux termes sont indissociables car il ne s'agit, ni de minimiser les coûts, ni de maximiser la valeur produite (réponse aux besoins d'un client ou d'un groupe social), mais d'optimiser le rapport entre les deux.

Néanmoins le couple valeur-coût n'apparaît que lorsque les produits et les services sont mis en vente. Il apparaît donc trop tard pour aider à piloter les activités de l'entreprise. Alors, pour contribuer à l'amélioration du couple valeur-coût, il faut d'abord traduire ce couple en éléments d'appréciation plus tangibles c'est-à-dire décrire en termes globaux comment l'entreprise dans son ensemble crée et créera de la valeur en offrant quels produits et services, à quels clients, en assumant quelles activités en interne ...

Il faut donc qu'on traduise le couple valeur-coût en objectifs stratégiques plus concrets et d'en concevoir les évolutions futures. Car à partir de ces objectifs stratégiques qu'on peut définir des règles d'action concrètes dans les diverses activités de l'entreprise.

Généralement, la performance renvoie à quatre significations majeures :

- Les résultats de l'action : alors la performance correspond à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.
- Le succès : la performance n'existe pas en soi, elle renvoie à un résultat qui doit être positif, et par la même aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement.

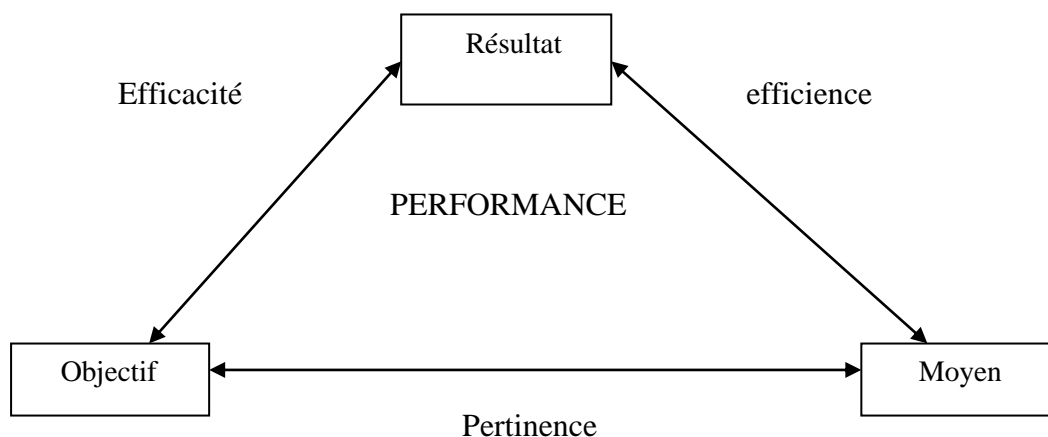
³ <http://www.performancezoom.com>, (consulté le 23/03/17, 20h05)

- L'action : la performance désigne les résultats ainsi que les actions et les processus mis en œuvre pour les atteindre.
- Et dernièrement La capacité : la performance renvoie alors au potentiel.

1-2 Les métaphores de la performance :

Certain confusion se faite entre la performance et d'autres termes voisins comme l'efficacité, l'efficience et pertinence alors qu'en réalité ils sont totalement différents, et ces termes ne représente que des composantes de la performance comme le montre le triangle de la performance :

Figure n°2.1 : model de GILBERT, triangle de performance :



Source : JAQUET,(S) :management de la performance :des concepts aux outils.

1-2-1 L'efficacité : est le rapport entre le résultat obtenue et l'objectif à atteindre, donc l'objectif doit être fixé préalablement et le résultat obtenue est estimé ou mesuré, selon DRUKER l'efficacité consiste à faire les bonnes choses même si on doit y effectuer des ressources supplémentaire.

1-2-2 L'efficience : concerne le rapport entre les résultats obtenues et les moyens engagés et mise en œuvre pour les atteindre, et introduit la notion de l'optimisation. Selon DRUKER il s'agit de faire les choses de la bonne façon et implique le respect des contraintes de ressources.

1-2-3 La pertinence : La pertinence est la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaires et à obtenir leur soutien dans le présent et pour l'avenir.

Donc, une organisation est jugée pertinente lorsqu'elle répond aux attentes des intervenants, présente des innovations et s'adapte au fur et à mesure qu'elle évolue.

Donc être performant implique à la fois d'être efficace et efficient dans une situation donnée parce que la performance reste relative et dépendante du contexte et la performance dans un domaine n'impliquera pas la performance dans les autres domaines.

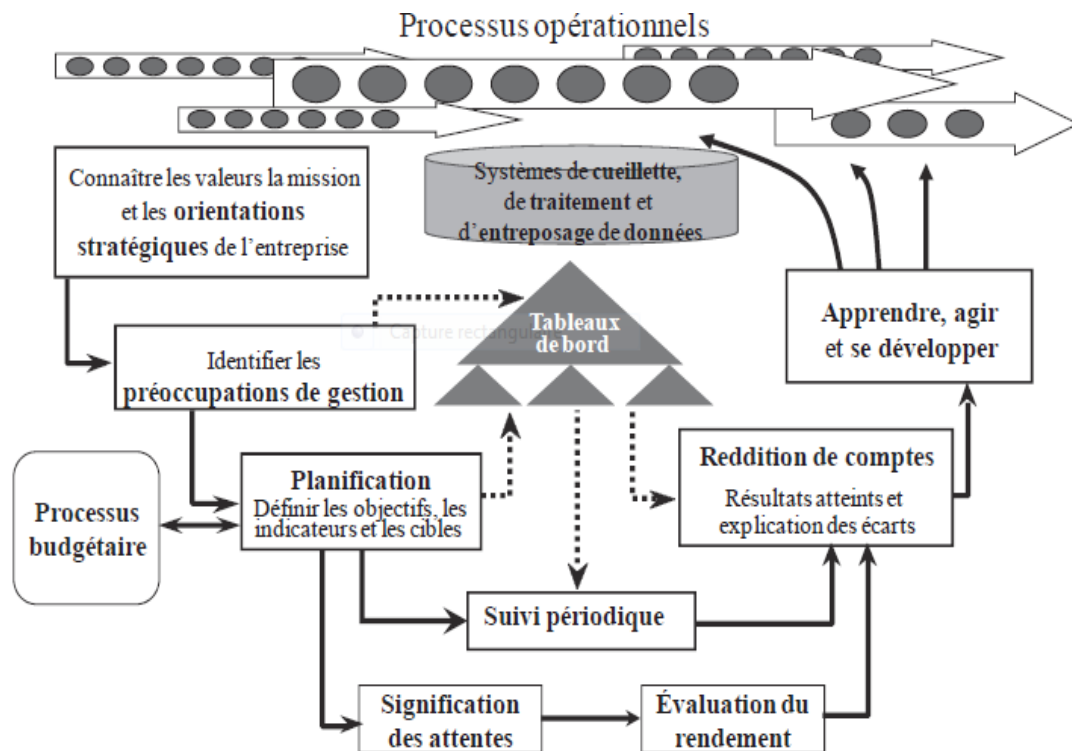
1-3 La gestion de la performance :

La gestion de la performance consiste à savoir traduire la stratégie de l'entreprise en objectifs et à tout mettre en place pour leur atteinte, il permet aussi d'évaluer le degré de conformité entre les objectifs fixés et les objectifs atteints et d'adopter une politique de gestion proactive plutôt que réactive (BITITCI 1994)⁴, et elle vise à la création d'un contexte afin de saisir le sens des résultats des différentes mesures de la performance retenues et de diffuser les propriétés dans toute l'organisation .

Le cadre de gestion de la performance prend forme à travers un cycle d'activité de gestion qui se superpose à la conduite des différents processus de l'organisation, et les composantes d'un système de gestion de performance sont présentées comme suit :

⁴ BOTTON, (C), JOBEN,(MH),NAGATI,(H) : « système de gestion de la performance :condition de succès » , in revue de gestion 2000 , Mars-avril,2012,p.38

Figure n° 2.2 : système de gestion de la performance :



Source : BOTON, (C), JOBIN, (MH), NAGATI, (H) : « système de gestion de la performance : les conditions de succès », in revue de gestion, mars_ avril, 2012, p.39

Les différentes étapes sont résumées comme suit :

- Il s'agit premièrement d'effectuer **une analyse stratégique** afin de déterminer les orientations et les différentes missions de l'organisation.
- La deuxième étape consiste à faire **une identification des préoccupations de gestion** : elle est suivie par une démarche hiérarchique et structurée qui sert à produire un plan opérationnel à partir du plan stratégique appelé le plan de direction ou un plan sectoriel.
- L'étape précédente est suivie par deux autres étapes : la première est la **signification des attentes** qui représente une étape complémentaire au processus de déclinaison des objectifs stratégiques jusqu'aux opérations et personnes ; et la deuxième celle de **suivi périodique** : c'est une étape cruciale et la plus importante dans un système de gestion elle vise à s'assurer que chaque objectif est en bonne voie d'être réalisé ; pour tout mettre en

œuvre pour l'atteinte des objectifs ; le suivi est effectué grâce à un système de **cueillette, d'entreposage et de traitement des données** .

- Maintenant on arrive à l'étape de **reddition de comptes** : consiste en une comparaison entre les résultats obtenus et les objectifs formulés faite par le gestionnaire pour donner un sens aux réalisations, elle est généralement sous forme d'un bilan ou d'un rapport annuel.
- Enfin **l'étape d'apprentissage** : pour objectif d'identifier les zones d'amélioration potentielle et de mettre en place des initiatives d'amélioration et d'innovation pour améliorer la performance.

Toutes les étapes et les éléments d'un système de gestion de performance sont essentiels à la conduite de l'action, *la performance ne se naîtra pas spontanément, il faut la gérer (la planifier, l'organiser, la diriger et la contrôler)*⁵ .

1-4 Evaluation et mesure de la performance :

1-4-1 Evaluation :

Concernant l'évaluation de la performance, depuis longtemps la performance était un concept unidimensionnel évalué seulement par rapport au profit, c'est l'approche financière qui repose sur la question « comment se positionner l'organisation face à ses actionnaires », Donc la maximisation de profit c'est l'objectif de cette approche et un titre de performance de l'entreprise,

Dans cette perspective la mesure de la performance est basé sur la création de la valeur pour les actionnaires, on constate que cet approche élimine les autres acteurs qui participent au développement de l'organisation et pour cela cet approche a fait par la suite un objet de critique ce qui permet l'apparition d'une nouvelle approche qui est l'approche non financier ou organisationnelle.

L'approche organisationnelle c'est le concept multidimensionnel de la performance, il doit accomplir les insuffisances de l'approche exclusivement financière, grâce à des systèmes de mesure qui intègrent d'autres indicateurs.

⁵ OP .cite, p.41

Cette approche aide les gestionnaires à comprendre les relations existantes entre les divers objectifs stratégiques ainsi qu'à allouer d'une manière optimale les ressources nécessaires selon les priorités, il leur permet aussi d'évaluer les impacts des décisions prises et de mettre en place des mesures correctives tous ça sans attendre la clôture périodique qui est utilisé dans l'approche financier.

1-4-2 Mesure :

La mesure de la performance implique des notions et des conditions de mesure ; elle constitue aussi un ensemble de techniques de contrôle, destinés à s'assurer que les réalisations des divers centres de responsabilités dans l'entreprise sont conformes aux normes établis par chacun d'eux, et à appliquer des sanctions positives ou négatives dans le cas où les réalisations sont moins que les prévisions.

La mesure de la performance est donc : *« le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'entité, elle s'appuie sur un système d'information et elle est conçue pour maîtriser la gestion d'une entité, c'est-à-dire pour voir mesurer et contrôler les risques et les performances analysés dans un environnement soumis à l'incertitude »*⁶.

La mesure de la performance peut être :

- **Financière** : exprimée en unités monétaires ou reliée à un aspect financier comme, par exemple la mesure du profit, du PNB (produit nationale brute),...
- **Non financière** : exprimée en unités autres que financières et ne provenant pas de transformation ayant comme origine des unités monétaires.

La performance peut être également mesurée :

- **A posteriori** : Il s'agit de mesurer le degré de performance atteint ou le degré de réalisation des objectifs, il s'agit d'un constat fait grâce aux indicateurs de résultat ou indicateurs de reporting.

⁶ GIRAUD, (F) et alii: *contrôle de gestion et pilotage de la performance* ; Gualino éditeur, France, 2002, p.21

- **A priori** : Il s'agit en fait de mesurer la progression de réalisation des Objectifs et de permettre de réagir, et ce, par des actions correctives. Cette mesure est possible grâce à des indicateurs de suivi ou les indicateurs de pilotage.

Un système de mesure de performance se trouve au cœur de préoccupation de la gestion de la performance ,il peut être défini comme un portefeuille de mesures et un outil de gestion qui aide et permet de délivrer une évaluation équilibré de la performance globale d'une organisation ainsi qu'une meilleure compréhension de progrès et des gains réalisés, et selon une autre définition « *il s'agit d'un système qui permet de prendre des décisions et mener des actions avisées à la lumière de l'efficience et l'efficacité des actions passés , grace à l'acquisition, la vérification, le tri, l'analyse et l'interprétation et la diffusions des données appropriés* »⁷.

Un système de performance doit être efficace et sa efficacité repose sur l'optimisation des étapes cité dans la définition et la pertinence des mesures effectués pour pouvoir bien déterminé en quelle situation se situer l'entreprise.

1-5 Les objectifs de mesure de la performance :

Des nombreux facteurs qui poussent et motivent les gestionnaires des entreprises à s'intéressent par la performance et sa mesure, parmi ces facteurs on peut citer :

- **Mesurer pour améliorer** : Il existe une relation de causalité directe entre le développement d'un système de mesure de performance et l'amélioration de celle-ci, car il permet d'identifier les facteurs internes et externes qui influencent l'activité de l'organisation et aussi de déterminer les zones critiques d'opportunités, les menaces et les leviers d'amélioration.
- **Mesurer pour apprendre et innover** : apprendre consiste à apprendre à identifier les menaces et les opportunités par la mesure pour pouvoir agir plus tard, mais aussi apprendre à réduire les menaces pour exploiter les opportunités , et dans le sens de BALANCED SCORE

⁷ CLEMONCE,(M) :*l'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives*, mémoire de master2,avril2012,p14

CARD la mesure de la performance sert à apprendre l'apprentissage organisationnelle dans le but de développer une maîtrise des processus et de capitaliser un avantage compétitif durable.

- **Mesurer pour communiquer** : la performance est le sceau du contrat qui lie les parties prenantes de l'organisation entre elles⁸. Car sa mesure permet de fournir des outils de décision pour renouveler, ou rompre leur engagement auprès de l'organisation.

L'évaluation de la performance doit permettre d'utiliser un langage commun aux parties prenantes.

Comme on a dit précédemment la mesure de performance consiste à faire une comparaison entre les objectifs fixés au préalable et les résultats obtenus et cela se fait grâce à l'utilisation des indicateurs, alors c'est quoi un indicateur ?, quel est son utilité, leurs types et quelles sont les qualités d'un bon indicateur ?

1-6 Les indicateurs de la performance :

1-6-1 Définition :

Selon P.LORINO un indicateur de performance se définit comme « *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* »⁹, donc à partir de cette définition on constate que l'indicateur est construit par l'acteur selon le type d'action qu'il conduit ou les objectifs fixés et il peut prendre toute forme informationnelle mais l'essentielle qu'il doit répondre aux fonctions évoqués dans la définition.

Un indicateur doit avoir une pertinence au niveau opérationnel ainsi que stratégique, c'est-à-dire que il n'a d'utilité que relativement à une action piloter et son obtention doit correspondre à un objectif et mesurer l'atteinte de cet objectif.

On prend une autre définition qui définit l'indicateur de performance comme : « *une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale*

⁸ MONVOISIN,(clémence), :*l'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives*, mémoire de master ,ROUIN BUSINESS CSCHOOL ,2012, p20

⁹ PESQUEX,(Y) :« la notion de performance globale »,5^{ème} forum international ETHICS, Tunisie,2004,p11

de l'organisation. Un indicateur de performance ne laisse jamais le décideur indifférent. Lorsque le décideur n'agit pas c'est en toute conscience »¹⁰

1-6-2 Leur utilité :

Les indicateurs de performance d'une entreprise sont à la fois un outil de mesure de la santé de l'entreprise et la synthèse de ses données clés et un outil d'aide à la décision parce qu'ils permettent au dirigeant de connaître rapidement si son entreprise se porte bien ou non et d'agir efficacement par la suite pour corriger les erreurs qui se sont révélées ou poursuivre et accroître son développement se sont donc des informations concrètes et opérationnels.

Ils touchent tous les domaines d'activité de l'entreprise et ont un rôle très important dans le diagnostic de la situation de l'entreprise.

- Ils permettent de connaître l'efficacité de la production.
- Ils éclairent sur la qualité de la relation commerciale, du service client.
- Ils mesurent l'image de marque et la perception de l'entreprise.
- Ils fournissent des informations sur la qualité de services.
- Ils permettent aussi de mettre en lumière le temps passé à corriger les erreurs, les mauvaises anticipations.

1-6-3 Les qualités d'un bon indicateur :

Pour qu'un indicateur soit pertinent il doit rassembler les caractéristiques suivantes :

- **Réaliste** : c'est-à-dire qu'il est vérifiable, réalisable et simple d'utilisation.
- **Pertinent** : cela signifie que il existe un lien clair entre l'indicateur et l'objectif recherché et facile à démontrer.
- **Quantitatif** : pas tous les indicateurs sont quantifiables mais la majorité portent sur des éléments qui peuvent être chiffrés.
- **Qualitatif** : il peut décrire la qualité des résultats obtenus.
- **Assortis de délais** : cela signifie que les objectifs fixés doivent être atteints dans les délais déterminés, et que le résultat est lié par une date donnée.

¹⁰ <http://www.piloter.org>, (consulté le 29/03/2017, à 21H02)

- **Porte sur des apports, des effets, et des processus** : consiste sur la mesure de ce qui été investi dans le projet, l'évolution de projet et enfin ce qui ressort du projet.

1-6-4 Les catégories des indicateurs¹¹ de performance :

Généralement les indicateurs de performance sont catégorisés selon quatre axes :

L'axe financier :

Les indicateurs de performance vont chercher à mettre en avant la valeur et la rentabilité de l'investissement, pour un associé ou un investisseur, dans un objectif de plus-value à la revente par exemple ; ils sont à chercher en priorité dans les documents comptables. Les plus couramment utilisés sont le chiffre d'affaires (global, par produit/service, par département), la marge brute, l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation).....

L'axe client :

Les indicateurs de performance permettront de connaître la satisfaction du client et la qualité de la relation client ; par exemple, on trouvera ces indicateurs sur des forums internet, via des enquêtes clients, ou grâce à des outils de CRM (client relation management). Les indicateurs de performance de cet axe sont le taux de fidélité (nombre de clients fidèles sur le nombre total de clients), le coût d'acquisition d'un client (coût pour acquérir un nouveau client), taux d'attrition (nombre de clients perdus sur une période).

L'axe interne :

Tous les processus internes à l'entreprise peuvent être suivis par des indicateurs de performance dans un objectif d'amélioration de la rentabilité et de l'efficacité du service ou de l'organisation. Temps passé aux procédures administratives, taux d'absence et taux de démission des employés, taux de formation, nombre de contacts émis par collaborateur font partie des indicateurs de performance les plus utilisés.

L'axe marché :

Les indicateurs de performance vont produire des informations sur la plus-value apportée par le produit ou service, l'innovation de l'entreprise, la notoriété de la marque ; On mettra en avant des taux de transformation d'un devis en facture, un indicateur de notoriété sur les

¹¹ [Http /www.les indicateurs de performance de l'entreprise.com](http://www.lesindicateursdeperformance.de.l'entreprise.com), (consulté le 01/04/2017 ; a22H07)

réseaux sociaux, le chiffre d'affaires dégagé par les nouveaux produits ou services, le taux d'investissement, etc.

1-6-6 Les types des indicateurs de performance :

Les indicateurs de la performance sont généralement classés en trois types :

-Les indicateurs d'alerte : Cet indicateur de type tout ou rien, signale un état anormal du système sous contrôle nécessitant une action, immédiate ou non. Un franchissement de seuil critique par exemple entre dans cette catégorie d'indicateur.

-Indicateurs d'équilibration : Cet indicateur étroitement lié aux objectifs est la boussole du décideur, il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis.

-Indicateurs d'anticipation. : Un bon tableau de bord est un instrument de prospective, il permet d'anticiper et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle.

1-7 Le passage de mesure à l'action :

Le tableau de bord : de la mesure à l'action

Après qu'on a déterminé les cibles des indicateurs de performance, on peut facilement définir un tableau de bord qui contient ces indicateurs de performance, on peut aussi déterminer les actions à mener ainsi que le suivi de celles-ci.

Les étapes à suivre sont comme suit :

- Premièrement : il conviendra de choisir les éléments que l'on souhaite suivre : quels indicateurs, quelles règles de calcul, comment collecter les informations.
- Une fois ces éléments choisis, il faudra utiliser une mise en forme qui permettra, d'une part, une analyse efficace et une prise de décision rapide, et d'autre part, une actualisation facile de ces données, pour pérenniser cet outil.
- Il conviendra également de fixer une fréquence pertinente de production de ces indicateurs de performance qui permettent de suivre les effets, des décisions prises et des actions menées.

- En fin, en synthétisant les données nombreuses et parfois complexes de l'entreprise et de son marché,

Le tableau de bord avec ses indicateurs de performance permettra alors d'agir rapidement et efficacement et se révélera un pilier indispensable à la stratégie et au développement de l'entreprise.

Section 02 : La performance logistique :

La performance logistique consiste à assurer la satisfaction du client en lui livrant des produits de bonne qualité, en bonne quantité, au bon moment, au bon endroit en consommant moins de ressources. Cela revient à maîtriser les fonctions opérationnelles établies entre les fournisseurs et les distributeurs : production, acheminement, entreposage, conditionnement et livraison sur le point de vente.

2-1 Définitions :

La performance logistique est définis comme « *la contribution des activités logistiques au chiffre d'affaires et à la rentabilité de l'entreprise ; à la satisfaction des clients et à la motivation des employés, c'est la capacité des logisticiens de répondre et anticiper les attentes des clients et sa contribution à la création de valeur pour l'entreprise* »¹².

La performance logistique est fortement associée à la capacité de la logistique à satisfaire les besoins de ses clients en créant de la valeur.

Selon LANGELY et HOLCOMB (1992) « *la performance logistique est synonyme de la création de valeur à travers la productivité, l'efficacité et la différenciation du service au client* »¹³.

Donc, La performance logistique est une mesure de rapport entre le service fourni au client et les moyens consommés. Une logistique performante assure la satisfaction du client en consommant moins de ressources.

¹² MOSTFAI,(Sarah) :*impact de la logistique collaborative sur la performance de la supply Chain*, mémoire de master, école des hautes études commerciales (option distribution &SCM) ,Alger ,2015

¹³ PETIT, (N) :*le contrôle de gestion logistique hospitalier, pratiques de performance et modélisation des couts en TDABC* ,thèse de doctorat, université de Rennes 1,Rennes ,2013,p.77

2-2 Les axes de la performance logistique :

La performance logistique repose sur les trois axes suivants :

-La maîtrise des couts logistique globale : Le cout logistique globale est un critère qui concerne tous les acteurs contribuant à la réalisation et l'écoulement du produit vers le client (dès l'approvisionnement de la matière première ou composants à l'obtention du produit par le client), il englobe : le cout de transport lié aux approvisionnements, le cout d'entreposage des matières premières ; les encours et les produits finis, le cout de la logistique interne amont ainsi que avale, et enfin le cout du transport de distribution.

Ces couts sont toujours en augmentation du à l'augmentation de cout du transport qui représente une tranche de 50%.

-Respect de niveau de service : On entend par un niveau de service : la satisfaction de la commande de client en terme de la quantité ; qualité ; et délais, et le niveau de service attendu par le client se traduit par une bonne maitrise du temps de tous les opérations de la chaine logistique, et pour assurer un bon niveau de service il faut déterminer se dernier a chaque ligne de commande.

-Maintien d'une forte réactivité : la réactivité est la capacité d'une organisation à répondre rapidement aux sollicitations de son environnement et aux besoins de ses clients par la mise en ouvre de synergies ou flexibilité des ressources .

2-3 Mesure et évaluation :

2-3-1 Mesure¹⁴ :

Trop souvent, on observe l'utilisation des outils de mesure de performance sans en connaître l'approche fondamentale d'implantation. L'interprétation que l'on peut attribuer à une mesure de productivité dépend du point de comparaison. Il est donc recommandé d'utiliser l'approche qui répondra le mieux à nos objectifs, il en existe trois et elles se regroupent autour de l'approche normative, l'approche comparative et l'approche relative.

- **L'approche normative :** est utilisée par rapport à des indicateurs prédéfinis selon le secteur d'activité (exemple : ratios financiers);

¹⁴<http://www.faq-logistique.com>, (consulté le 06/04/17)

- **L'approche comparative** : est utilisée par rapport à des indicateurs entre des entreprises (exemple : benchmarking);
- **L'approche relative** est utilisée par rapport aux différents choix stratégiques de l'entreprise (exemple : objectifs généraux et logistiques).

2-3-1-1 Les outils de mesure :

Il en existe plusieurs outils de mesure dont le gestionnaire peut se servir pour mesurer sa performance logistique. Les principaux outils utilisés sont les suivants :

- Le benchmarking, les audits et les ratios;
- Les fiches d'observations, les rapports d'appréciation et les analyses budgétaires;
- Les sondages et les analyses hiérarchiques.

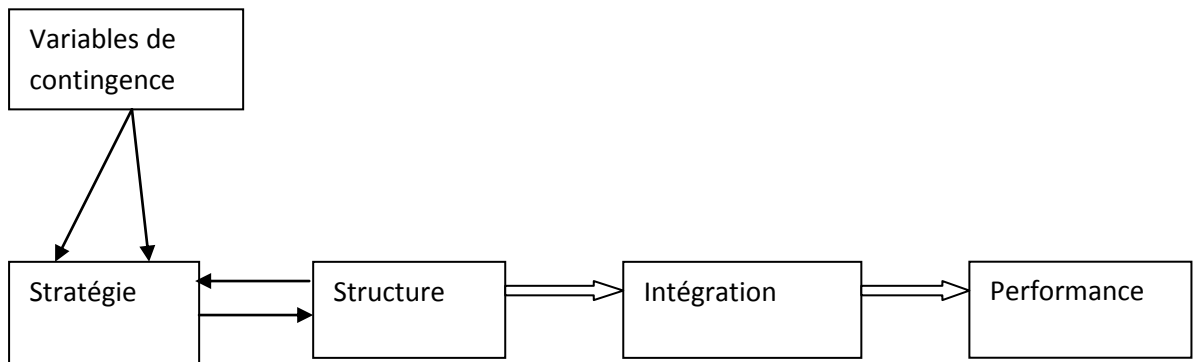
Il est important que l'outil ou les outils utilisés parlent d'eux mêmes pour bien mesurer l'efficacité de l'activité logistique visée par l'analyse. Ne perdons surtout pas de vue la nécessité de détenir un coffre d'outils possédant les bons instruments pour effectuer le bon travail...

2-3-2 Evaluation :

L'évaluation de la performance logistique est l'un parmi les défis majeurs qu'une entreprise doit relever, il doit être évalué par rapport à son rôle au sein de la Chain logistique à la quelle elle appartient mais surtout par rapport aux objectifs qui lui permettent de positionner au sein de cette Chain logistique. C'est une tendance actuelle un peu lourde en raison de la nécessité de plusieurs mesure et indicateurs.

Selon CHOW la performance ne peut pas et ne doit pas être évalué sur une base absolue mais plutôt sur une base relative qui dépend des facteurs variables tel que la stratégie de l'entreprise et sa structure, le schéma suivant présente le modèle et les variables de contingences :

Figure n°2. 3 : le modèle de contingence (CHOW et al, 1995)

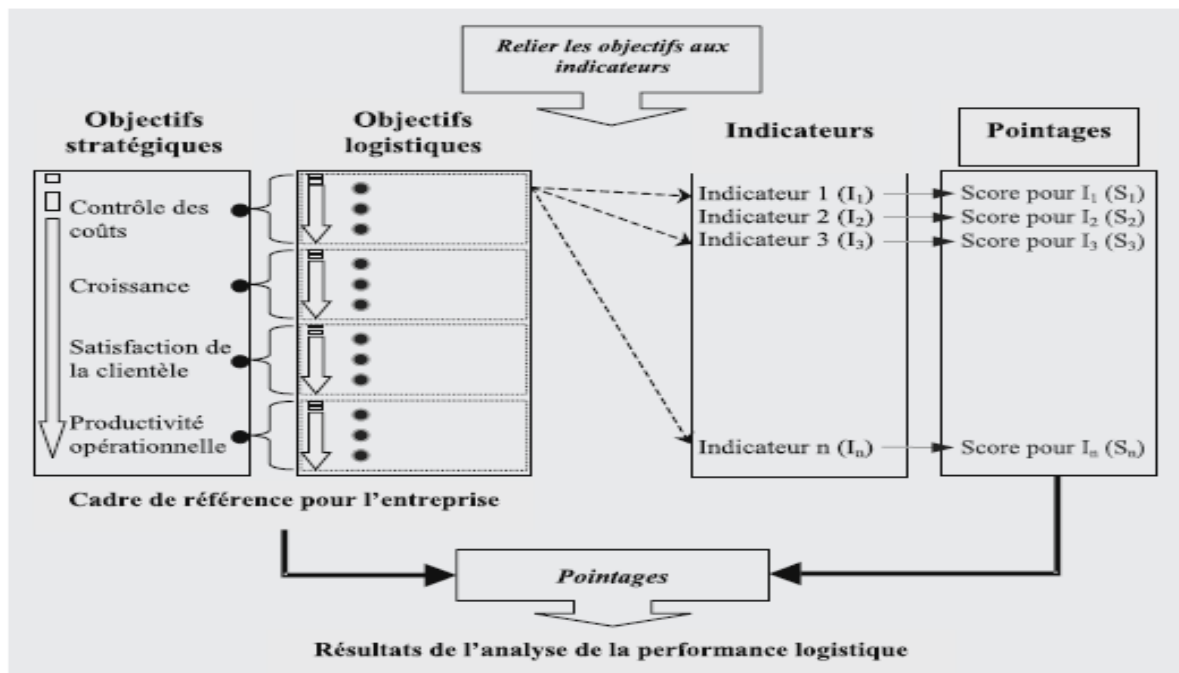


Source : GELINAS, (R), BIGRAS,(Y), « *performance logistique :management et stratégie* »,in revue management & logistique ,N°2 ,2002,p.64D'après le travail de SHOW et AL .

Selon le travail de CHOW et al , le processus d'évaluation de la performance passe principalement par trois étapes essentielles :

- **La première** : consiste à classer les objectifs stratégiques afin d'établir les priorités qui vont constituer les moyens par lesquels l'entreprise compte maintenir ou améliorer sa position concurrentielle.
- **La deuxième** : étape consiste, pour chacun des objectifs stratégiques, à classer les objectifs logistiques afin d'établir leur priorité en tant que facteur contribuant à l'atteinte des objectifs stratégiques.
- **Enfin** : pour la troisième étape, un scorecard (fiche de pointage) est utilisée, permettant de représenter les résultats logistiques à partir d'indicateurs clés associés à chacun des objectifs logistiques.

Figure n°2.4 : l'évaluation et mesure de la performance :



Source : GELINAS, (R), BIGRAS,(Y), »performance logistique :management et stratégie »,in revue management & logistique ,N°2 ,2002,p.66

Dans le processus d'analyse, une tâche importante est donc de relier les résultats de la scorecard (fiche de pointage) aux objectifs logistiques afin de déterminer comment ces objectifs sont rencontrés et si les résultats sont cohérents avec les priorités établies. Les objectifs stratégiques sont par la suite considérés afin d'établir les écarts entre les priorités établies à partir de leur classement et le niveau de performance pour les objectifs logistiques spécifiques à chaque objectif stratégique.¹⁵.

Tableau n°2.1: les objectifs stratégiques et logistique :

| | |
|----------------------|--|
| 1-contrôle des couts | 1-minimisation des couts de maintien et inventaire 2-minimisation de la valeur globale des stocks 3-minimisation des couts en distribution |
|----------------------|--|

¹⁵ BIGRAS,(Y) GELINAS, (R);« performance logistique :management et stratégie »,in revue management & logistique ,N°2 ,2002,p.65

| | |
|-------------------------------|---|
| | 4-minimisation des couts d'approvisionnement 5-minimisation des couts de production 6-minimisation des couts de traitement de l'information 7-minimisation des couts de transport |
| 2-croissance | 1-développement des canaux de distribution 2-développement des réseaux d'approvisionnement 3-développement des compétences de base 4-développement de la capacité de production |
| 3-Satisfaction des clients | 1-respect des dates de livraison 2-minimisation des délais 3-maximisation de la qualité de service 4-maximisation de la qualité des produits |
| 4-productivité opérationnelle | 1-maximisation de la flexibilité 2-optimisation dans l'utilisation des ressources compétences de base 3-minimisation des défaillances de processus 4-concentration sur le développement des compétences de base. |

Source : GELINAS, (R), BIGRAS,(Y) :« *performance logistique :management et stratégie* »,in revue management & logistique ,N°2 ,2002,p.67

2-4 Quelque approche d'évaluation de la performance logistique :

Lors des derniers années plusieurs approches ont été mises de l'avant pour évaluer la performance logistique, parmi celles-ci : le benchmarking, les audits, les modèles génériques de type input/output et l'analyse des enveloppes convexes, Voici en dessus quelques exemples des modèles d'évaluation de la performance logistique :

- **Le modèle WCL (world classe logistique) :** ce modèle est élaboré par Michigan State University et composé d'un questionnaire de 68 questions, ce modèle sert à évaluer le degré d'intégration des acteurs de la chaine logistique, la maitrise des concepts caractérisant la

chaîne logistique et enfin un benchmarking externe par rapport aux 20 entreprises mondiales les plus performantes en gestion de la chaîne logistique.

-Le deuxième modèle est celui de l'**ASLOG (association française pour la logistique)** : c'est un questionnaire référentiel sous forme de scorecard, concerne un benchmarking interne et non externe sert à évaluer les procédures de la logistique et l'analyse des points forts ainsi que faibles de ces procédures.

-**Le modèle SCOR (supply Chain opérations référence modèle)** : pour objectif d'évaluer les processus clés de la gestion de la chaîne logistique des évaluations stratégiques tant que opérationnelles ; encore d'identifier les améliorations souhaitables et procure une cartographie des logiciels permettant l'atteinte des meilleures pratiques et enfin un benchmarking externe par rapport aux meilleures pratiques.

-**Le TBP (tableau de bord prospectif)** : regroupe un ensemble des indicateurs permettant de cibler l'amélioration de la performance, et d'identifier les déterminants de ce dernier à long terme et évaluer tant les résultats financiers que les clients ; les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

- **Le SPM (Strategic Profit Model)** : permet une investigation visant à réaliser la performance aux variations de la valeur des actions, il se caractérise par des analyses par ratios, fait le lien entre les niveaux stratégiques et opérationnels et un benchmarking externe par les biais des ratios financiers, il est basé sur la décomposition des mesures de retours sur les actifs de retours sur la valeur nette.

-**Le FLR (Framework for logistics research)** : il s'applique au niveau organisationnel et stratégique, et stipule que le niveau de performance atteint dépend de l'adéquation entre l'organisation de la logistique et la stratégie concurrentielle de l'entreprise, benchmarking interne.

2-5 Les quatre leviers pour améliorer la performance logistique :

La fiabilité logistique :

Une organisation est dite fiable lorsque la probabilité de remplir sa mission sur une durée donnée correspond à celle spécifiée dans le contrat ou le cahier des charges. Pour la

logistique, la fiabilité traduit par la capacité de répondre à la demande client selon un niveau de service fixé.

Elle peut être mesurée en utilisant un ensemble des indicateurs : taux de service client, taux de service fournisseur, taux de litige transport, taux de réclamation client, taux d'exactitude du master data, taux de fiabilité des prévisions, taux d'absentéisme, etc.

Efficiences logistiques :

L'efficacité est le rapport entre efficacité /coûts ; donc c'est d'atteindre les objectifs avec le minimum des coûts ou des moyens engagés , il peut être mesuré par les indicateurs suivants : Coût de possession de stock, coût de préparation, coût de transport, coût de passage à quai, productivité des opérations, taux de remplissage des véhicules ...

La réactivité logistique :

C'est la capacité d'adapter rapidement les volumes de production et la variété des produits aux fluctuations de la demande, ainsi que d'accélérer la mise en place sur le marché d'un nouveau produit .

Les indicateurs de réactivité sont : rotation des stocks, vitesse d'écoulement des produits, ratio de tension des flux, temps de cycle, de transit, d'attente, délai de commande livraison

Levier éco-logistique :

En complément des leviers fiabilité, efficacité et réactivité logistique, le levier éco-logistique se concentre sur le respect de l'environnement et le développement sociétal en limitant les pollutions occasionnées par les activités logistiques et en favorisant le développement des territoires.

Les indicateurs qui sont utilisés sont : Consommation d'énergie, nombre de tonnes de CO2 émis par les plates-formes logistiques et le transport, tonnes/kilomètres, taux d'emploi industriel et logistique / territoire et autre.

2-6 Les objectifs de mesure de la performance logistique :

- S'assurer que les moyens sont mis en œuvre pour assurer la qualité de service aux clients.

- S'assurer que l'organisation dispose de moyens et procédures pour maîtriser les coûts logistiques.
- Permettre d'introduire de la confiance entre les différents acteurs de la chaîne logistique.

2-7 Les outils de mesure de la performance logistique :

- **La méthode ABC :activity based costing :** qui passe par un ensemble des étapes :
 - Identification des activités.
 - Affectations des ressources aux activités.
 - Identification des indicateurs d'activité.
 - Détermination des coûts de l'indicateur (ressources consommés par l'activité par rapport au volume d'activité).
- **La démarche ABM :activity based management :** cette méthode a pour objectif de construire une image du fonctionnement de l'entreprise pour mieux maîtriser le coût de revient, elle s'appuie sur les processus pour modéliser les activités de la structure ; c'est une démarche en deux volets : l'ABC pour la partie comptable et l'ABM pour le management et l'organisation de l'entreprise.

L'ABM/C est utilisé entre autres comme aide décisionnel pour estimer l'opportunité d'externaliser ou de sous-traiter une activité, une prestation.

- **Le tableau de bord logistique :** pour piloter efficacement l'activité et la performance logistique il convient de se doter d'un tableau de bord dédié, il constitue un outil indispensable de management et de progrès, son existence, richesse, et la pertinence des indicateurs choisis vont être les premiers points à regarder, le mode de construction et aussi un point essentiel pour des raisons de fiabilité et de productivité. , il contient un ensemble d'indicateurs pertinents avec les objectifs opérationnels et stratégiques.
- **Benchmarking :** le benchmarking aussi connu sous les noms « étalonnage » ou « analyse comparative » ou encore « parangonnage » est une technique d'amélioration basée sur l'adoption de bonnes pratiques et méthodes déjà expérimentées et utilisées par une autre organisation , c'est un processus d'évaluation des produits des services, et des méthodes prenant en considération la concurrence, il vise à la perfectionnement et la mise en œuvre des meilleures pratiques, c'est-à-dire utiliser les politiques et méthodes des leaders ;

- **Audit logistique** : c'est un examen méthodique et indépendant, en vue de déterminer si les activités logistique et résultat relatifs, à la logistique, satisfont aux dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et si elles sont aptes à atteindre les objectifs, est une démarche de contrôle globale ou partiel visant à vérifier l'existence de procédures au niveau de différentes fonctions, il ne regard pas les performances atteints ou non, mais il vérifie qu'il existe un processus et des règles d'organisation correctement formalisés.

2-8 Quelques indicateurs logistiques :

Le choix de ces indicateurs est primordial et dépend du secteur étudié ainsi que des objectifs principaux de l'entreprise (le respect des délais, la réduction des coûts logistiques, etc.).

Cependant, certains indicateurs ont une "portée universelle", citons par exemple (le taux de rupture, la couverture de stock d'une référence, la rotation d'une référence, le nombre de palettes réceptionnées / expédiées, colis préparés par opérateurs de picking, nombre de kilomètres, taux de kilomètres "à vide", taux de vide sur un camion.

Et Comme on a cité précédemment, les indicateurs sont de deux types : financier et non financiers :

2-8-1 Financiers : Les indicateurs financiers ont tendance de rassembler d'une entreprise a une autre a cause de principes comptables et les besoins qu'ont les dirigeants de pouvoir se comparé aux leaders des l'industrie.

2-8-2 Non financier : Pouvant aussi varient d'une entreprise a une autre, voici une liste d'indicateurs qui pourraient être utilisés :

-Livraison à temps : Nombre total de commandes expédiées à temps / nombre total de commandes expédiées;

-Satisfaction de la demande : Nombre de commandes complètes / nombre de commandes expédiées;

-Exactitude des commandes: Nombre total de commandes expédiées sans erreurs / nombre total de commandes expédiées;

-Exactitude des lignes de commandes: Nombre de lignes de commande expédiées sans erreurs / nombre de lignes de commandes expédiées;

- **Cycle de temps des commandes:** Date réelle d'expédition / date d'expédition du client;
- **Pourcentage de commandes complétées:** Nombre de commandes d'expédition parfaites / nombre de commandes;
- **Retenue pour crédit :** Nombre de retenues à cause de crédit de client insuffisant / nombre total de commandes;
- **Erreur de documents:** Nombre de commandes de prélèvement imprimées inexactes / nombre total de commandes;
- **Cargaison endommagée:** Nombre de cargaisons endommagées / nombre total de cargaisons;
- **Erreurs de facturation:** Nombre de factures erronées / nombre total de factures.

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

Une fois la construction des KPI (Key performance indicateur) pertinents, leur analyse permet de connaître la performance logistique de l'entreprise.

Section 03 : l'externalisation de transport comme un levier de performance logistique :

3-1 Les dimensions de la performance logistique ¹⁶:

3-1-1 Le taux de service : Le contrat avec le client est une promesse qu'il est vital d'honorer convenablement pour l'image de l'entreprise fournisseur. Il est impératif de livrer le client dans les conditions prévues en fonction de la demande.

Le premier indicateur logistique est donc le taux de service. Il est l'objectif principal de toute entreprise soucieuse du respect de ses engagements envers ses clients. Le taux de service mesure la proportion des produits livrés à temps par rapport à tous ceux que les clients ont demandé à une date donnée (ou le nombre de commandes qui ont été honorées en quantité,

¹⁶ <http://pfeda.univ-lille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/multimedia/partie1/partie1.html>, (consulté le 23/04/17)

qualité et délai par rapport au nombre total de commandes reçues cet indicateur est calculé comme suit :

Taux de service = T= Quantité totale de produits livrés à temps / Quantité commandée (en %).

L'indicateur de niveau de service reste cependant et avant tout un outil de gestion qui doit permettre à une entreprise de se positionner par rapport à la concurrence, par rapport aux exigences de la clientèle et enfin par rapport à elle même (le niveau de service a t'il évolué positivement ou négativement depuis plusieurs mois ?).

Cet indicateur peut se décliner tout au long de la chaîne logistique, chacun ayant des fournisseurs et des clients avec qui les relations de livraison peuvent se mesurer par des taux de service. Une fois que l'on a construit cet indicateur et que l'on peut le suivre régulièrement, on peut se fixer des objectifs d'amélioration, mais aussi analyser les mauvais résultats, en rechercher les causes et faire en sorte que cela ne se reproduise plus.

Cet indicateur peut donc être utiliser tout le long de la chaîne logistique pour le suivi :

- des commandes que l'on expédie aux clients extérieurs,
- des commandes internes à l'entreprise,
- des commandes reçues en provenance des fournisseurs.

Pour augmenter l'efficacité du service clientèle, une méthode peut être utilisée : c'est la méthode ABC, La logique de cette approche tient dans le fait que certains clients et certains produits sont plus rentables que d'autres, par conséquent, l'entreprise doit maintenir les plus hauts niveaux de service clientèle pour les combinaisons les plus rentables de produits et/ou clients.

De même, pour évaluer le niveau de service que fournit une entreprise et déterminer des repères, il est intéressant de réaliser un audit du service clientèle (interne et externe).

3-1-2 Les délais :

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

Suivant les produits, les secteurs, les pays, cette dimension du délai peut prendre une part prépondérante dans le choix qu'un client fait de son fournisseur.

- Il existe le temps de réactivité, qui correspond au délai entre la demande de livraison et la livraison réelle.
- Le temps d'écoulement quand à lui représente le temps de traversée des produits du point d'entrée au point de sortie d'un site. Il est nécessaire de définir et de mesurer ces temps.
- Il existe des délais fixes standards convenus à l'avance entre le client et le fournisseur
- Des délais variables négociés entre client et fournisseur,
- Des délais évolutifs ; le délai est soumis à des variations significatives entre l'instant de la prise de commande et celui de la livraison, il y a alors contact entre le fournisseur et le client, le premier informant le second du nouveau délai en négociant éventuellement un nouvel accord.

3-1-3 Les coûts : Sont devisés en deux parties :

3-1-3-1 Le cout de stock :

Les stocks sont là pour assurer la disponibilité des produits que l'on veut vendre et permettre un bon service au client malgré des temps de production interne longs ou peu fiables. Ces stocks sont multiples ; ils sont constitués par l'ensemble des marchandises, des matières ou fournitures, des déchets, des produits finis, des produits en cours et des emballages commerciaux.

Toutefois, ces stocks présentent de graves inconvénients : ils sont à l'origine de coûts importants, et, de plus, ont des effets secondaires ennuyeux : ils rendent plus compliqués la gestion, moins directe la détection des problèmes de qualité...

On sous estime souvent le véritable coût des stocks. En effet, il y a le coût des surfaces, des bâtiments utilisés pour le stockage, l'entretien de ces bâtiments, la main d'œuvre de manutention des stocks, les impôts, les risques de détérioration pendant le stockage...

La mission du logisticien étant d'organiser une gestion des flux qui minimise les coûts tout en maximisant le service apporté à l'utilisateur, il est indispensable de connaître le coût de revient de la gestion des stocks (Ou coûts annuels de stockage). Il y a tout d'abord:

3-1-3-1-1 les coûts de détention des stocks: sont les frais de gestion des stocks :

- **coûts directs** : les immobilisations des locaux donnent lieu à des loyers ainsi qu'à des frais d'entretien ; le fonctionnement de l'entrepôt nécessite des services extérieurs (chauffage,

éclairage, assurances, taxes..), les salaires et charges du personnel employé à la tenue des stocks, les coûts générés par la casse, les dégradations dues à l'usure du temps et aux conditions de stockage (humidité de l'entrepôt).

- **coûts indirects** : liés à l'intervention du service informatique pour les logiciels de gestion des stocks, du service comptable pour la tenue des comptes, du service du personnel pour le suivi des carrières des salariés des entrepôts.

3-1-3-1-2 Les coûts de financement des investissements en stocks :

En effet, garder du stock immobilise des capitaux qui pourraient être utilisés plus judicieusement. Cependant, l'estimation du coût de l'immobilisation des stocks relève d'une appréciation qui se fera au cas par cas.

Il existe également les coûts de rupture. C'est l'ensemble des conséquences dues à l'absence du produit au moment voulu. Ils peuvent être chiffrés par :

- Le manque à gagner engendré par la perte de chiffre d'affaires,
- Les pénalités de retard payées au client,
- Le surcoût de l'approvisionnement d'urgence,
- Le coût de la désorganisation voire de l'arrêt des chaînes de fabrication.

Il est important de minimiser les stocks tout en évitant les ruptures. Pour éviter une rupture de stock, qui serait dommageable au fonctionnement des chaînes de fabrication et à la livraison des clients, il faut prévoir un stock minimum c'est à dire la quantité de matières nécessaires pour ne pas connaître de rupture pendant la durée du réapprovisionnement. Ce stock minimum se calcule de la manière suivante : $\text{Stock minimum} = \text{consommation journalière du produit} \times (\text{délai de livraison} + \text{délai de passation d'une commande})$.

Mais il faut également prévoir que des incidents peuvent survenir dans la gestion des réapprovisionnements (le fournisseur a du retard, intempéries bloquant les camions...) C'est pourquoi un stock de sécurité sera donc constitué pour pouvoir parer aux aléas. Celui-ci est évalué par une analyse du passé et une estimation de la probabilité de survenance d'événements.

Un des indicateurs de performance sera donc le calcul du nombre de rupture de stocks. Une augmentation de ce nombre peut être significative d'un niveau de stock trop bas ou d'une précision insuffisante des prévisions. Une diminution peut être due à un accroissement du

stock, à une meilleure surveillance, à une amélioration de la qualité des prévisions. Il sera également nécessaire de calculer le pourcentage de stocks obsolètes/périmés.

3-1-3-2 Le coût des flux :

Il s'agit de coût de manutention, de gestion administrative, de flux de marchandises... On peut distinguer les flux amont des flux aval.

Il y a donc tout d'abord les coûts d'approvisionnement qui correspondent aux frais engagés pour :

-Négocier auprès du fournisseur : la mise au point des spécifications techniques et des conditions financières de la commande nécessite d'y consacrer du temps : frais de manutention. Il est donc important de déterminer les frais moyens de passation d'une commande.

-Le cycle de commande : celui-ci correspond au temps écoulé à partir de la passation de commande par le client jusqu'au moment où il prend livraison complète du produit. Il y a donc six étapes : préparation de la commande, réception et enregistrement de la commande, processus de préparation, entreposage, manutention, emballage, transport de la commande, livraison et déchargement de la commande entre les mains du client. Le cycle total prend en moyenne 13 jours (de 5 à 21 jours !). Cependant, cette variabilité du cycle de commande peut poser problème car elle implique une augmentation des stocks de sécurité et donc des frais.

Il est donc nécessaire pour chaque fournisseur de connaître la durée du cycle de commande et le pourcentage de commande complètement livrée par rapport à l'ensemble des commandes de chaque fournisseur : c'est le taux de performance des commandes.

Les formes actuelles de transmission de commandes (informatisées), certes plus coûteuses, permettent de gagner du temps en réduisant de quelques jours le cycle de commande, et ainsi de réduire les stocks des intermédiaires dans les réseaux de distribution. Il y a donc un lien direct entre coût intrinsèque des stocks et coûts de communication du système informatisé de commande. Comme le client ne désire pas forcément une réduction des délais mais plutôt une grande fiabilité et exactitude, le temps libéré par l'automatisation peut aussi être réexploité pour améliorer la planification interne et ainsi réduire les coûts de stockage comme nous l'avons dit mais aussi les coûts de transport, de production...de plus, l'information qu'apporte l'automatisation permet en outre de mieux comprendre les disponibilités des produits,

d'établir une facturation plus précise, de réduire donc les stocks de sécurité et d'améliorer l'accès du client aux informations sur l'état d'avancement du traitement de la commande.

-La réception de la marchandise : il faut manutentionner et contrôler la conformité de la livraison.

C'est pourquoi des indicateurs doivent être définis pour les coûts de manutention.

Il y a ensuite les coûts d'expédition qui comprennent :

-Frais de manutention : les coûts de préparation de commande à livrer (mise en colis, palettes) et de chargement des livraisons.

- Les coûts de transport : le taux de remplissage des unités de transport et le coût du transport en lui-même doivent être définis et mesurés.

Ces coûts de transport doivent être identifiés par segments : par fournisseur, par client, par mode de transport, par prestataire de service, par produit...

Les couts de transport sont présentés dans un tableau au de-sous :

Tableau n° 2-2: les couts liés au transport :

| | Couts fixes | Couts variables |
|--------------------------|--|--|
| Exploitation des camions | - Amortissement du camion - Assurances - Taxe à l'essieu | -Affrètement camions externes - Carburant - Autoroute - Amendes |
| Entretiens et réparation | -Nettoyage | -Entretiens réguliers - Réparations - Pneumatique |
| Système informatique | -Licence TMS - Tracking GPS | -NA |

| | | |
|--------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| Ressources humains | -Salaires - Charges et cotisations | -Indemnités et frais de déplacement |
|--------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|

Source : guide de l'externalisation des activités logistiques, octobre 2016, p.28

3-2 L'externalisation de transport et le tryptique couts, qualité et délais :

Le transport, maillon indispensable de la chaîne logistique, assure la liaison entre les différents étages du système logistique, de l'approvisionnement à la distribution (fournisseurs-usines, inter-usines, usines-entrepôts et entrepôts-clients).

Est un élément majeur dans la qualité du service au client, puisque directement liée aux retards, erreurs, pertes, casses, vols, avaries, etc. Si le transport terrestre est retenu, le gestionnaire aura à juger de l'intérêt et à arbitrer entre le recours à des transporteurs et l'utilisation d'une flotte propre ou en location. Pour ce faire, il devra déterminer et suivre l'évolution des coûts d'exploitation des véhicules de l'entreprise ou de ses transporteurs.

Enfin pour approvisionner ses matières premières et livrer ses clients, il devra organiser ses tournées de collecte ou de livraison.

Comme on a cité précédemment parmi les raisons essentielle d'externalisé la fonction de transport :

- Qu'elle permet de **minimiser les couts**, et de profiter d'un cout moins élevé qui reste l'argument principal en faveur de l'externalisation: la baisse des coûts directs. «C'est ce qui motive le plus souvent les entreprises à externaliser», De fait, un logisticien joue sur sa taille et sa connaissance sectorielle pour réaliser des économies d'échelle.

Selon Christine Seite (Axe Logistique), «*l'externalisation de la chaîne logistique revient moins cher que l'internalisation*¹⁷». Car l'entreprise paye uniquement ce qu'elle utilise. Une affirmation corroborée par Stéphane Maurel (Magic Day): «*Il est plus rentable, pour nous de passer par un prestataire de services que d'internaliser notre chaîne logistique, car nous*

¹⁷ Faut-il externaliser votre Chain logistique, <http://www.chefdentreprise.com>,(consulté le 24/04/17 à 20h38)

sommes facturés en fonction de nos volumes d'envoi.»¹⁸, grâce à l'externalisation de votre chaîne logistique, vous pourrez éviter toute dépense superflue. Un argument de poids.

Donc, à partir de cette paragraphe on peut conclure que il existe une relation positive entre la performance logistique l'externalisation de transport en terme des couts.

-Réduire les délais de livraison : livrer dans les temps constitue le premier des services à offrir à ses clients. C'est aussi le meilleur moyen de se démarquer de la concurrence. Mais, sous l'effet de la réduction des stocks, des commandes de plus en plus tardives et des clients qui ne veulent plus attendre, c'est toute l'organisation interne de l'entreprise qui doit s'adapter pour viser le « zéro retard »

La maîtrise des délais de livraison reste toujours l'objectif des entreprises, car l'avantage concurrentielle ne réside plus dans seulement sur le plan de la qualité des produits - valeur de plus en plus partagée par les entreprises - et encore moins au niveau des prix - de plus en plus imposés par le marché , mais surtout sur le niveau du service et le premier des services à offrir au client, c'est le respect des délais de livraison.

Pour ces raisons le respect des délais de livraison représente un parmi les points à négocie lors d'élaboration de contrat d'externalisation de transport et la négociation avec le prestataire.

Donc le prestataire il est obligé de respecter les signes du contrat pour conserver la relation avec ses clients, alors on peut conclure que l'externalisation de transport à un impact positif sur les délais de livraison.

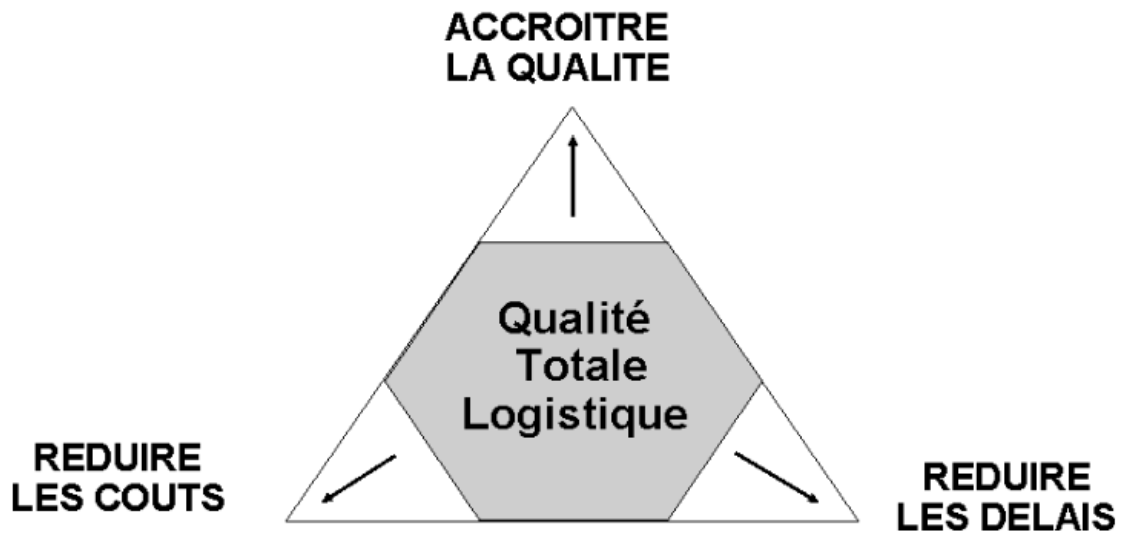
-La qualité de service : pour l'AFNOR « *il s'agit de la qualité intrinsèque des services proposés et donc de leur aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites* »¹⁹.

La qualité de service logistique repose principalement sur trois éléments : cout, qualité et délais ;

¹⁸ Ibid

¹⁹ <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/qualite-de-service.htm>, (consulté le 17/05/2017

Figure n° 3-1 : La qualité totale logistique :



Source : http://www.cat-logistique.com/qualite_logistique.htm

Donc la qualité de service représente à la fois la satisfaction de (client, distributeurs, autre service de l'entreprise) prend différentes formes (rapidité de livraison, régularité, ponctualité des livraisons ou de la production, respect des qualités intrinsèques des produits, exactitude des flux d'information liés aux produits)

Parmi les avantages de l'externalisation pour l'entreprise est d'aller chercher chez un prestataire un savoir faire, une expertise du métier. Cela permettrait à l'entreprise de fournir à son client final une prestation de meilleure qualité, un taux de service supérieur. L'important est de s'assurer que le prestataire de service réalise les activités de logistique externalisées par l'entreprise en respectant les objectifs initiaux de l'entreprise, sans en dénaturer la nature de la prestation et l'image de l'entreprise auprès de ce client final²⁰.

Donc il ya une relation positive entre l'externalisation de transport/logistique et la qualité de service.

D'après les trois résultats on a trouvé qu'il existe une relation positive entre l'externalisation de transport et les trois variables (couts, qualité, délais), et ce ci implique aussi qu'il ya un impact positive de l'externalisation de transport sur la performance logistique.

²⁰ GHEERAERT,(R), op.cit ,p.23

Conclusion :

Dans ce chapitre on a présenté les concepts fondamentaux liés à la performance en général, et la performance logistique spécialement ainsi que son mesure, évaluation et les indicateurs les plus utilisés pour la mesure, et on a terminé notre chapitre par une synthèse théorique sur la relation qui existe entre l'externalisation de transport et la performance logistique de l'entreprise.

Chapitre 3 :

**L'impact de l'externalisation de
transport en aval sur la
performance logistique de
l'entreprise COGRAL SPA**

Introduction :

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

Ce chapitre s'inscrit dans la partie pratique de notre mémoire de recherche, ce dernier se divisera en trois sections.

La première section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil COGRAL SPA; ses missions, objectifs et sa structure organisationnelle.

Pour ce qui est de la deuxième section : c'est une analyse de l'état de transport externalisé de COGRAL SPA

Enfin, la troisième section elle comprendra la méthodologie que nous avons suivie pour effectuer notre enquête et une analyse des résultats obtenus et recommandations.

Section 1 : Présentation générale de l'entreprise d'accueil:

1-1 COGRAL SPA¹ :

Est une société orientée totalement vers le consommateur, ses besoins, ses demandes et ses aspirations. Elle a une vocation de compagnie moderne, innovatrice.

Elle a comme objectif, d'adapter sa philosophie de vie saine à un style de vie dans lequel se reflètent ses principales aspirations, la recherche des produits salutaires qui proportionnent à ses consommateurs la maximale satisfaction et leur assurent une amélioration de qualité de vie.

Le COGRAL S.P.A. en marge de la production et le raffinage d'huiles alimentaires est un acteur majeur aussi, dans la production et la commercialisation de savons de ménage sous la marque LE COQ.

C'est une SPA (société par action), Dirigé par PATRICK ALGANI, avec un capitale de **805003500,00 DA*10³** ; elle a été crée en 22 /04/2006 et commencé son activité 28/05/2006 dans le secteur privé avec un nombre d'employés qui atteint le 242,

1-1-1 Historique :

¹ Document interne à l'entreprise

L'histoire de COGRAL SPA a été marquée par les dates suivantes ²:

La société des Corps Gras /spa COGRAL, gérée financièrement par SGP société de gestion des participations, ex-holding des corps gras.

- **En 1942** : les travaux de production des corps gras ont été lancés, par le groupement LESIEUR-AFRIQUE. Ces derniers ont été interrompus en 1945 lors de la deuxième guerre mondiale, pour être enfin achevés en 1948.
- **En 1949** : Mr Tamzali créait une société privée pour le raffinage des huiles.
- **En 1968** : elle fut nationalisée le 14 juin 1968 → la Société Nationale des Corps Gras.
- **En 1973** (SNCG) vit le jour: elle fut associée à deux autres sociétés nationales (la première restructuration) :
 - la Société de Gestion des Industries du Sucre (SOGEDIS).
 - la Société Algérienne des Conserveries (SOALCO).

Cette fusion donnera naissance à la Société de Gestion des Industries Alimentaires (SOGEDIA), qui 10 ans après par décret N° 82.453 du 1er décembre 1982, fut éclatée en trois entreprises :

- Entreprise Nationale de Sucre (ENASUCRE).
 - Entreprise Nationale des Jus et Conserves (ENAJUC).
 - Entreprise Nationale des Corps Gras (ENCG).
- **En 1982** : séparation des entreprises => l'autonomie des entreprises (la deuxième restructuration), l'ENCG devient ainsi une entreprise publique économique société par actions (ENCG/SPA).
 - **En 1989** : l'ENCG a accédé au statut d'autonome avec partenariat donc gérée par d'autres domaines pharmaceutiques, agricoles (ENCG/SPA /partenariat).
 - **En 1997** : économie du marché.
 - **En 2000** : l'ENCG/SPA a été érigée en groupe industriel ENCG, regroupant cinq filiales autonomes :
 - Filiale ANNABA : CGS.
 - Filiale BEJAIA : COGB.

²ibid

- Filiale ORAN : COGO.
 - Filiale MAGHNIA : CGM.
 - Filiale d'Alger : COGRAL Organisme de notre étude.
- **En 2006** : La société COGRAL (Corps Gras Alger) a été privatisée et rachetée par un grand groupe Algérien, KOUGC, d'envergure internationale. Après une profonde restructuration à partir de mai 2006, COGRAL se positionne aujourd'hui comme un des principaux acteurs Algériens à travers COGRAL FOODS et COGRAL SOAP.
- La division FOOD de COGRAL, concentre ses activités dans le raffinage et la production des huiles végétales comme le soja et le tournesol sous la marque SAFIA, ainsi que dans d'autres produits dérivés comme la margarine et le smen.
 - La division SOAP concentre ses activités dans la saponification et la production de savons de ménage et de toilette sous les marques LE COQ, MAYA et L'O ainsi que dans la glycérine.

1-1-2 Présentation de SAFIA :

Appartient au groupe industriel COGRAL S.P.A. Après une profonde restructuration à partir de 2006, SAFIA se positionne aujourd'hui comme un des principaux acteurs Algériens dans le raffinage et le conditionnement des huiles alimentaires. La société a subi depuis 2006 et son rachat, une reconversion industrielle complète afin de la mettre au niveau nécessaire pour affronter l'exigeant marché Algérien.

Elle possède deux unités de production, situé au 1 Rue de GAO, nouveau port d'ALGER, s'étend sur une surface de 29526m² au titre de location simple à proximité du port d'Alger quai N°03.

La position stratégique privilégiée qu'occupe COGRAL lui permet la facilité de réceptionner des matières premières, elle est reliée aux quais par des pipe-lines qu'occupent une position stratégique d'où un facteur économique (huile brute) et la commercialisation des produits (huiles conditionnée, savon,...). Elle a un poids important dans l'économie par la production et la commercialisation de nombreux produits dérivés d'huiles brutes, cette situation lui permet également l'utilisation des eaux de mer pour le refroidissement des machines.

1-2 Activités et objectifs :

1-2-1 Activités :

- Raffinage des huiles, et le produit principal de COGRAL SPA est les huiles sous la marque SAFIA.
- La conception des emballages.
- Conditionnement des huiles (**emballage 1litre, 2litre, 5litre**),
- Produits dérivés.

1-2-2 Objectifs :

Depuis sa reprise, la société a entrepris un programme important d'investissement avec comme objectif principal d'améliorer et de moderniser son appareil de production.

L'automatisation des lignes de production étant un objectif prioritaire de la société pour se mettre au niveau international.

1-2-3 Autre objectifs :

- La création et le développement de l'industrie de fabrication des savons liquides et des huiles conforme aux normes établies.
- La préparation, la planification et la recherche pour développer de la production.
- La gestion et l'exploitation des moyens existant en matière de savon et des huiles.
- L'objectif fondamental de l'entreprise est de réaliser un chiffre d'affaire plus élevé au moindre coût.
- Adapter sa philosophie de vie saine à un style de vie dans lequel se reflète ses principales aspirations.

La protection de la santé du consommateur est une priorité. De là, le compromis d'obtenir la maximum qualité dans les différents processus de production, élaboration et distribution des produits. De ce fait, la qualité de vie se convertit en un axe principal, dans le but d'offrir au consommateur la meilleure qualité.

La santé et la sécurité alimentaire sont des priorités pour SAFIA, pour cela elle maintient un contrôle exhaustif et continue dans la recherche de standards de qualité, de plus en plus exigeants. Son pari pour la recherche et le développement et l'innovation technologique, lui permet d'incorporer de continuelles améliorations et d'utiliser les dernières avancées technologiques pour offrir à ses clients les produits qu'ils attendent.

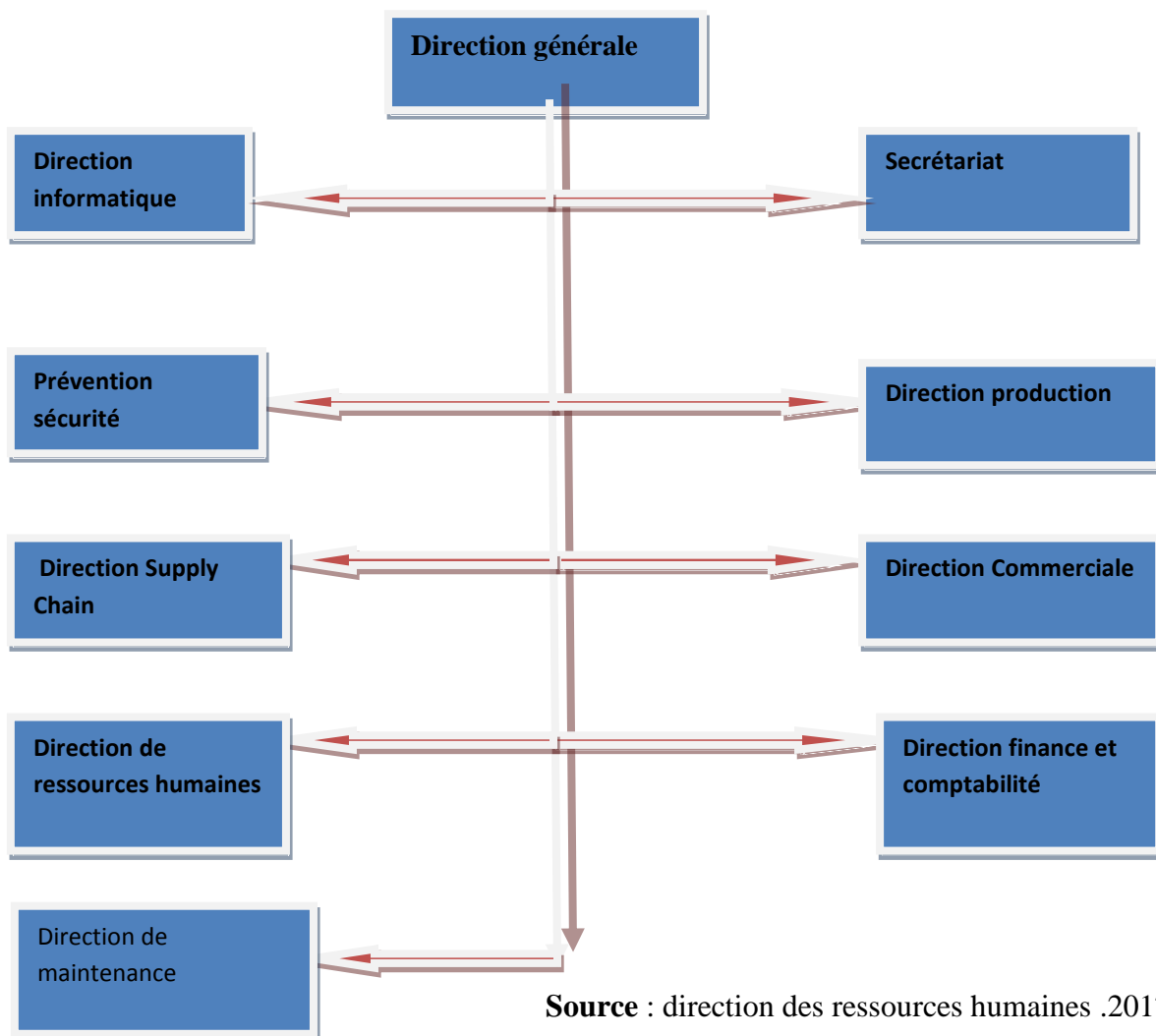
La recherche et le développement est un élément fondamental et essentiel de COGRAL. Obtenir des produits de qualité pour le consommateur est l'une des principales préoccupations ; ceci implique un contrôle rigoureux de toute la chaîne alimentaire, depuis la réception de la matière première jusqu'au produit final. Pour cela COGRAL a centré son attention et ses efforts, dans la détection d'agents potentiellement dangereux dans les ingrédients utilisés, dans la sécurité et qualité constante des produits.

1-3 La structure organisationnelle de COGRAL SPA/ SAFIA ³:

Les structures des entreprises varient en fonction de la taille de l'entreprise ; domaine et secteur d'activité, historique, etc.....

Le management de l'entreprise COGRAL SPA /SAFIA se compose de plusieurs directions structurées comme suit :

Figure n° 3-1 : l'organigramme de COGRAL SPA :



Source : direction des ressources humaines .2017

³ Document interne de l'entreprise

1-3-1 Direction gestion des ressources humaines :

Ce département prend à son actif les services suivants :

- Service gestion du personnel.
- Service formation du personnel.
- Service rémunération du personnel.
- Service social.

1-3-2 Direction finance et comptabilité :

Elle est décomposée à deux services :

- Service finance que se charge de : gestion de Trésorerie, gestion de caisse ; et des investissements.
- Service comptabilité : qui prend en charge les couts, prix et la comptabilité générale.

1-3-3 Direction commerciale : qui subdivisé en deux départements : ventes et marketing

Les objectifs principales de cette direction sont de :

- Assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin d'accroître leur satisfaction.
- Déterminer les exigences relatives au produit.
- Déterminer les exigences spécifiées par le client, y compris les exigences relatives à la livraison et aux activités après livraison.
- Déterminer les exigences non formulées par le client mais nécessaires pour l'usage spécifié ou lorsqu'il est connu.
- Déterminer les exigences réglementaires et légales relatives aux produits et toutes exigences complémentaires déterminées par l'organisme.

1-3-4 Direction de maintenance :

Ce département est chargé de maintenir et entretenir l'outil de production.

Le département se compose de trois services :

- Service Maintenance.
- Service Bureau d'études et développement.
- Service Chaufferie (utilité).

1-3-5 Direction prévention et sécurité :

Le département prévention et risques professionnels a comme fonction, la sécurité totale de l'unité en cas de catastrophe (incendie, vols, intempéries).

Ce département se compose en deux services :

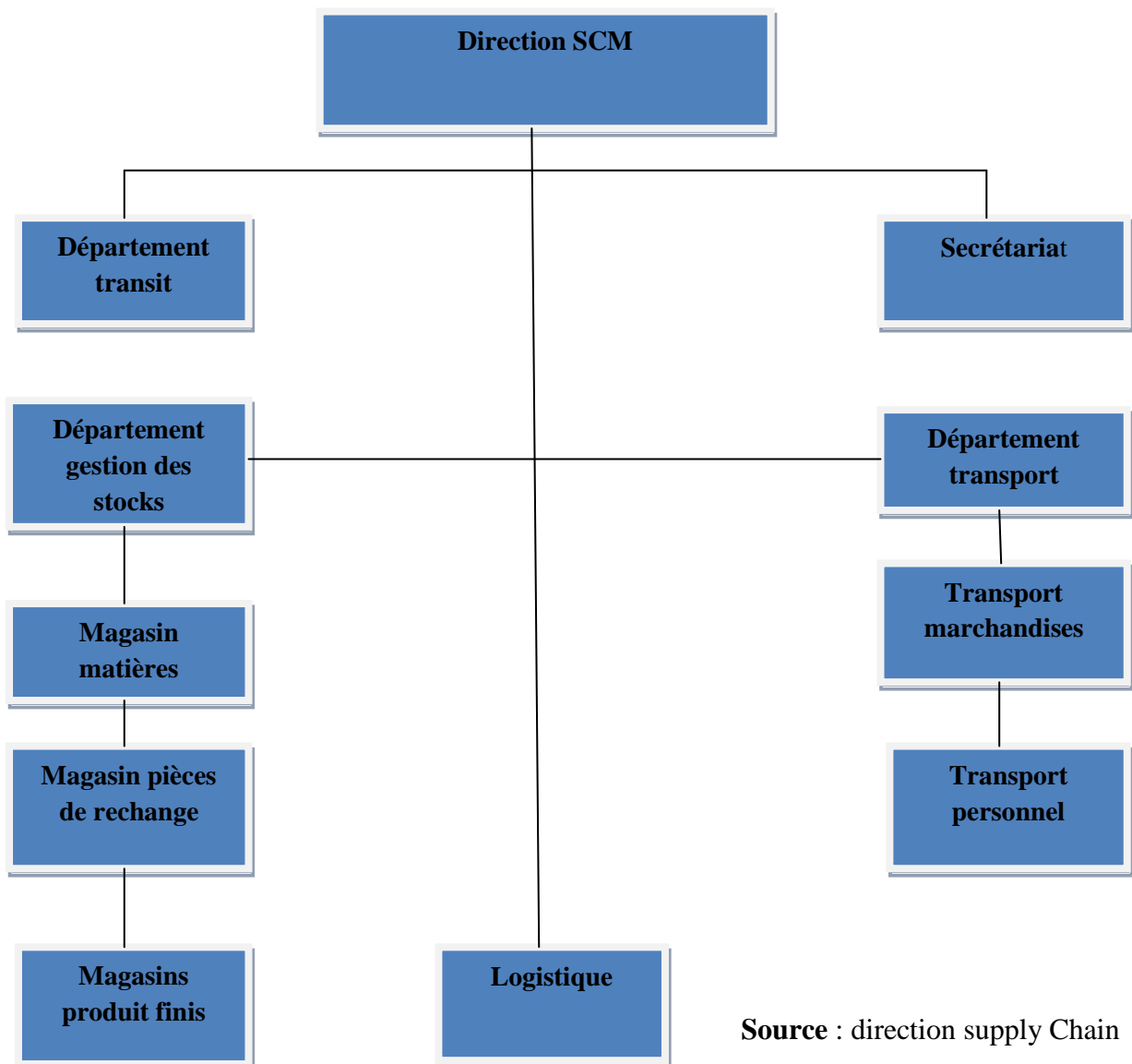
- Service de Sécurité.
- Service de L'hygiène et Condition de Travail.

1-3-6 Direction supply Chain : le département de la supply Chain est décomposer en quatre unités principales travaillent en collaborations les uns avec les autres et sont les suivantes :

- Service approvisionnement ;
- Service gestion de stock ;
- Service transit ;
- Service transport.

L'organisation de la supply Chain est représentée comme suit :

Figure n° 3-2 Organigramme de département da supply Chain management :



Source : direction supply Chain

1-4 Les fonctions logistiques de distribution de l'entreprise COGRAL SPA /SAFIA :

• **La gestion des stocks :**

La gestion des stocks est une fonction fondamentale pour l'entreprise, la politique de production est une production à flux tendus.

Dans l'entreprise SAFIA, la procédure gestion des stocks consiste à gérer la réception des matières premières et l'arrivage des bateaux, la gestion des matières consommables, expédition et transfert intersites des produits finis, gestion des retours marchandises, gestion des palettes et son retour et suivi des mouvements de stocks.

Le responsable supply Chain vise la mise en œuvre des moyens nécessaires au respect de la procédure et son application par le gestionnaire des stocks, ainsi que la veille aux bonnes pratiques de stockage, les normes de manutention et le contrôle quantitatif et qualitatif reste au travail de chef de service consommable et les chefs magasiniers. Et après chaque opération d'entrée ou de sortie le chef magasinier met à jour les fiches de stock ainsi que le stock sur **logiciel Navision.**

Avec une capacité de stockage qui atteint 14.000 T pour les huiles soft et 8.000 T pour les huiles hard. SAFIA regroupe ses produits dans ses propres dépôts afin de provoquer un choix satisfaisants et adaptés aux besoins des ses clients.

• **Livraison des produits finis :**

Cette fonction consiste à la mise en disposition des produits finis aux clients tout en respectant ses exigences, c'est la partie la plus importante du système de distribution. Il est nécessaire alors d'accorder de plus d'attention possible à cette tâche.

L'objectif de cette procédure est de décrire la démarche et les responsabilités impliquées lors des expéditions des produits finis, elle s'applique au niveau de la logistique des ventes pour le chargement.

Le processus est découpé en quatre taches essentielles :

-le programme de chargement :

La direction des ventes émis le programme la veille avant 15h00 pour pouvoir planifier les livraisons et les préparer correctement. Après avoir effectué l'inventaire des moyens mis à disposition par le parc de l'entreprise, les responsables procèdent à La planification et la programmation des moyens logistiques et les préparer au chargement selon le programme de

livraison, le manque de camions sera commandé auprès des prestataires homologués par l'entreprise.

-Opérations de chargement et livraison :

Avant toutes opérations de chargement l'agent responsable de la coordination et planification de la logistique s'assure de la conformité du bon d'enlèvement par rapport au bon de chargement établis par la facturation portant le visa de l'agent d'émetteur

- Le bon de chargement comporte les indications suivantes ; raison sociale et adresse du client, nature du produit et quantité à livrer. après vérification de bons de chargement par Agent de la logistique, ce dernier procède à l'affectation des camions selon le programme en renseignant le bon de chargement sur mode de transport, matricule du camion et nom de chauffeur.

-libération de camions pour livraison :

C'est l'avant dernière phase du processus de livraison, avant de libérer un camion l'agent coordinateur de la logistique doit s'assurer que l'ensemble des indications précitées ayant trait au transporteur et au client ont été transcrites sur le bon de chargement et facture en apposant sa signature sur le bon d'enlèvement classé auprès de la logistique.

-Suivi des camions en livraison :

C'est la dernière phase, elle consiste en un suivi des camions en livraison chaque fin de journée par le coordinateur (par phone), communiqué à la direction, Un tableau de bord des livraisons est mis à jour quotidiennement par la logistique pour suivi des opérations de chargement, Toutes anomalie relevée doit être immédiatement recherchée et signalée à qui de droit.

- **La gestion des retours des marchandises :**

En cas de litige de non-conformité aux exigences des clients l'entreprise SAFIA se trouve face à une situation d'analyse des causes de retours de marchandise et de gestion de ses retours, elle s'applique au niveau du magasin produit fini.

Les marchandises concernées par cette situation sont :

- les marchandises qui ont subis une détérioration au cours du transport et constater lors du déchargement.
- Les marchandises présentant des défauts de fabrication constatés lors du déchargement.
- Tous les manques de marchandises constatés lors du déchargement.

Dans ce cas on peut constater deux possibilités :

-non-conformité des marchandises :

Cette non-conformité est constatée par le client qui établit un PV (procès verbal) de constat

- Les marchandises constatées à la livraison doivent faire l'objet de retour sur le même camion.
- Le responsable du magasin après collecte d'une quantité d'huile de récupération fait transférer les huiles de récupération vers le raffinage pour recyclage contre accusé de réception.
- Les marchandises avariées non restituées par les chauffeurs doivent être traités comme marchandises manquantes.

-Manque des marchandises :

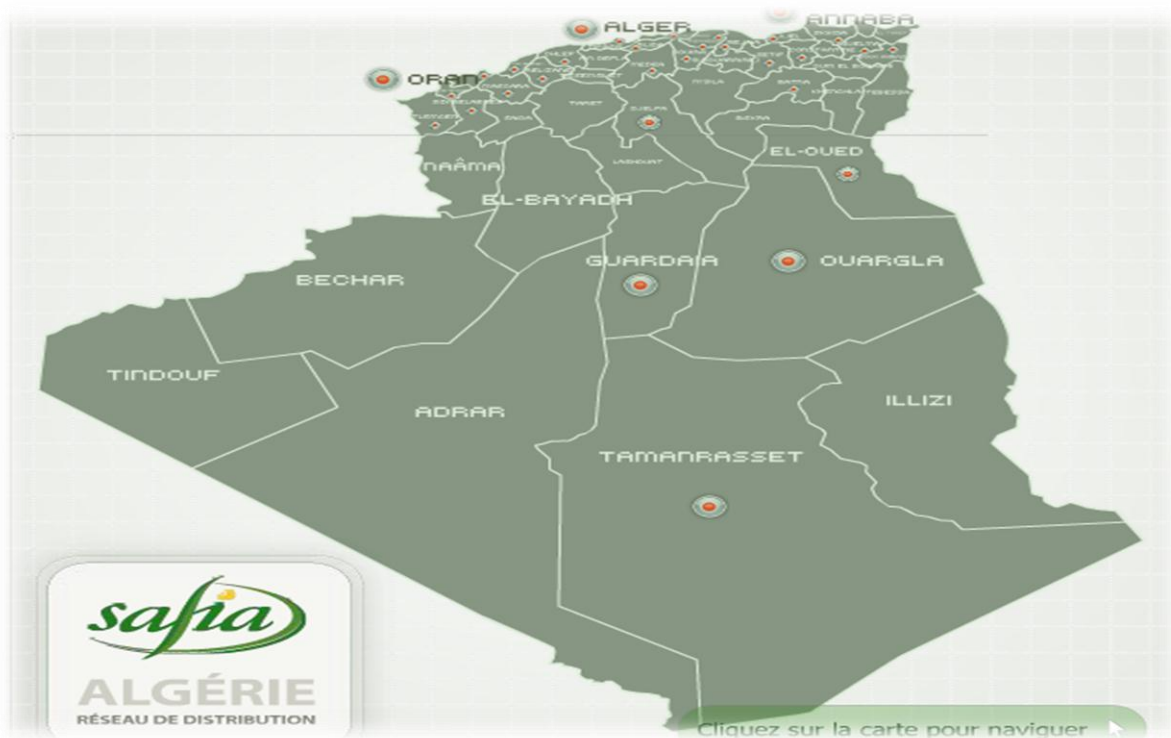
En cas de manque de marchandises le client établi un PV de constat signé et visé conjointement avec le chauffeur pour tous les manques reconnus par le chauffeur à la livraison ; le chauffeur doit déclarer au retour le manque de marchandise et les raisons au retour et remettre le PV original dûment signé par les deux parties ; le responsable du magasin transmet la note de débit au service logistique pour le recouvrement « déduction automatique sur le premier dossier de règlement.»

1-5 Le réseau de distribution de COGRAL SPA/SAFIA⁴ :

SAFIA possède, un réseau de distribution nationale qui couvre plus de 80% du territoire Algérien et plus de 30 distributeurs exclusifs répartis dans les plus importantes wilayas du pays, ce qui lui permet d'atteindre la majeure partie de la population.

⁴ Document interne de l'entreprise

Figure n° 3-3 : réseaux de distribution de COGRAL SPA :



Source :www.safia.dz:

1-6 Diagnostique de l'entreprise COGRAL SPA ⁵:

1-6-1Analyse de l'environnement interne (analyse SWOT) :

L'analyse SWOT ou la matrice SWOT, acronyme anglophone de Strengths, Weaknesses, Opportunities, et Threats, est selon les services de la commission européenne « *un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.* »⁶

1-6-1-1 Les forces :

- Résident dans son expérience, les prix qu'elle pratique et ses potentialités en matière de couverture du marché.
- L'unité de production est équipée de machines à la pointe de la technologie.
- Très grande capacité de production.

⁵ Entretien avec le responsable logistique, le 13/04/17 à 10H30

⁶1 [https://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT_\(m%C3%A9thode_d%27analyse\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT_(m%C3%A9thode_d%27analyse)) , consulté le 13 /04/2017 a 13H13

- Participation à des forums et des expositions nationales.

1-6-1-2 Les faiblesses :

- Une absence de publicité via les médias.
- Une insuffisance dans la distribution (exemple : les supérettes et chez certains grossistes).
- Un problème d'emballage qui est dépassé et qui rappelle l'époque du monopole avec ses mauvais clichés etc.
- Manque d'effectif et du savoir-faire.

1-6-2Analyse de l'environnement externe :

1-6-2-1 Les opportunités :

- Position géographique qui facilite l'achat de la matière première.
- Evolution des besoins des consommateurs .

1-6-2-2 Les menaces :

- Existence d'une forte concurrence déloyale (revendeur).
- L'entrée des entreprises multinationale.

Section 2 : Présentation de l'activité transport au sein de l'entreprise COGRAL SPA :

Le transport est une fonction stratégique pour l'entreprise, cette dernière doit le maîtriser pour pouvoir diminuer ses coûts.

Cette procédure décrit la démarche et les responsabilités impliquées lors dans la gestion du parc roulant, elle s'applique au niveau du service transport pour assurer le bon déroulement et à l'efficacité des services du parc roulant. Il est demandé aux responsables des structures de remettre une demande de véhicule au département transport service du parc lourd ou léger leurs besoins en matière de transport 24h avant l'opération sauf les cas jugés urgent.

Les chefs de service véhicule lourd et léger tiennent à jour une fiche de mouvement pour chaque véhicule, dont ils enregistrent la date de sortie, structure demandeur, destination, heure de sortie, heure de retour et des observations qui est suivi par un ordre de mission.

Le parc de l'entreprise SAFIA assure l'alimentation en huile fini inter site 24/24h et 7/7j. Aussi assure le chargement et déchargement de tous les produits (matières premières et divers) ainsi que la distribution des huiles et savons au niveau du territoire national.

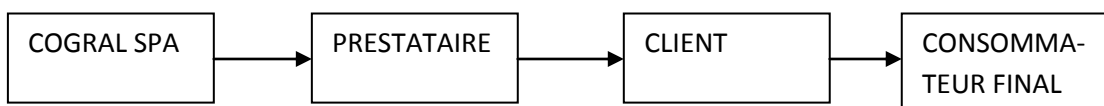
En effet pour faire face à son environnement interne caractérisé par des insuffisances considérables en moyens de transport pour répondre à une demande volatile très exigeante en disponibilité et en ce qui concerne la livraison au moment voulu et pour concentrer sur son activité de base (la production des huiles) , COGRAL SPA /SAFIA externalise son activité de transport de produit fini à 100 %

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

2-1- L'état de transport externalisé au sein de l'entreprise COGRAL SPA :

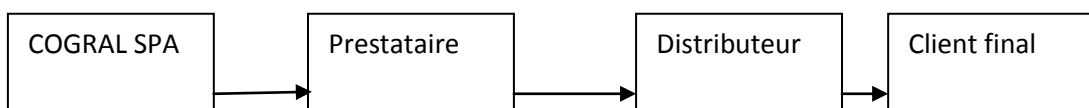
L'entreprise COGRAL SPA mis en place une efficiente stratégie pour distribuer d'une meilleure façon ses produits afin de répondre à la totalité de sa demande en couvrant d'une manière optimale tout le territoire national, et cela a travers une stratégie intensive qui repose essentiellement sur deux politiques :

- la première consiste à distribuer par un **circuit direct** en utilisant des fourgons qui sont consacrés à la livraison (superette alimentation générale boulanger, restaurant, pizzeria, détaillants), la livraison industrielle (madeleine, charcuterie, chips...), la Livraison GC (grande compte) : cat ring ..., et enfin pour le Gros : produit pâtissier, grossiste et demi grossiste.



SOURCE : document interne de l'entreprise

- Dans l'**indirecte**, SAFIA utilise deux types camions, des camions : 10 tonnes (centre Alger, Tizi-Ouzou, Tipaza ; exception faite pour les commandes GC (grande compte : Super et Hyper March), et des camions de 20 tonnes: hors wilaya (distributeur & client Modern Trade).



Source : document interne de l'entreprise

2-1-1 Les prestataires de transport de COGRAL SPA /SAFIA :

2-1-1-1 La nature des prestataires : COGRAL SPA /SAFIA a procédé à l'externalisation en faisant recours à plusieurs prestataires, mais on va se focaliser sur les prestataires qu'elle fréquemment travaille avec eux, qui sont des entreprises privées de statuts différents et d'une taille et expérience qui diffèrent d'un prestataire à un autre. La caractéristique principale de ces prestataires est qu'ils sont spécialisés dans le domaine de transport de marchandises.

L'ensemble de ces caractéristiques joue un rôle important lors de la sélection et de l'évaluation de ces prestataires.

1-1-2 La taille des prestataires :

Le tableau ci-dessous représente ses prestataires ainsi que le nombre des camions (deux types) de chacun :

Tableau n° 3-1 : la taille des prestataires de COGRAL SPA :

| Prestataire | 10 T | 20 T |
|--------------------|------------------------|------|
| CLIENT | 0 | 5 |
| AET | 2 | 8 |
| BR TARNS | 0 | 4 |
| COLIBRI | 2 Transfert inter site | 15 |
| MESSOUDI | 0 | 5 |
| MOUSAOUI | 0 | 1 |
| TRANS OUEST | 0 | 25 |

Source : département de logistique COGRAL SPA

Commentaire : D'après le tableau on constate que le nombre des camions de taille 10 tonne est limité à raison des coûts plus élevés ; et qui sont en contre partie remplacés par des camions de 20 tonne qui coûtent moins cher.

La stratégie de transport de COGRAL SPA consiste à fixer toujours un seuil de nombre des camions quel sera le besoin quand la demande augmente, et dans les bas de saison elle utilise juste ce qu'elle a besoin.

La détermination de nombre des camions de chaque prestataire dépend essentiellement du prix proposé par ce dernier (cout de la tonne).

Section 3 : présentation de l'étude quantitative et analyse des résultats :

Pour atteindre notre objectif de recherche et répondre à notre problématique, nous avons jugé utile de mener une étude qualitative sur le terrain.

Pour mener à bien notre étude, nous avons préconisé une démarche méthodologique adaptée à la nature de notre recherche.

3-1 Démarche méthodologique de l'étude :

Cette méthodologie s'articule autour d'un questionnaire auprès des responsables de la direction supply Chain et le département des ventes, et une analyse des indicateurs de performance liés à notre étude.

3-1-1 Définition d'un questionnaire : *« une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »⁷.*

3- 1-2 L'objectif de la recherche :

L'objectif principal de cette recherche est de comprendre comment l'externalisation de transport peut influencer la performance logistique de l'entreprise COGRAL SPA/SAFIA ; et pour cela nous avons mené une enquête par questionnaire

Les questions sont basées sur trois axes principaux :

- L'impact de l'externalisation de transport en aval sur les couts logistiques de COGRAL SPA.
- L'impact de l'externalisation de transport en aval sur les délais de livraison de COGRAL SPA.
- L'impact de l'externalisation de transport en aval sur la qualité de service de COGRAL SPA.

3-1-3 Méthode d'échantillonnage :

⁷ OUACHRINE, (H) , CHABANI , (S) : guide de la méthodologie de la recherche en science sociales

Population : notre population mère (qui est de 70 personnes) est composée de deux populations :

- **La première :** les personnels de la direction SCM afin de comprendre comment l'externalisation de transport influence-il sur les couts et les délais

Elle est composé de 35 personnes, ou 5 personne n'ont pas répondu a notre questionnaire, donc notre échantillon est de 30 interrogé ;

- **La deuxième :** les personnels de la direction des ventes pour comprendre comment l'externalisation de transport influence-il sur la qualité de service

Notre échantillon est composé de 40 personnes est ce sont toute l'ensemble des employés de la direction des ventes.

Donc nous avons distribué deux questionnaires : un pour la direction supply Chain et l'autre pour la direction des ventes, et les questions sont divisés en trois parties :

- Deux parties communes entre les deux questionnaires : la fiche signalétique et l'évaluation de la Chain de distribution.
- La troisième partie dans le questionnaire destiné à la direction des ventes est consacrée pour la satisfaction des clients, et celle de questionnaire destinée a la direction supply Chain est consacré pour les critères de choix de l'externalisation de transport en aval.

Concernant la forme de notre questionnaire, elle se présente ainsi :

- **Questions fermées :** réponses par oui ou non, qui ont un avantage de simplicités et facilitent le dépouillement.
- **Questions semi-ouvertes :** réponses au choix multiples, elles donnent à l'enquêté plusieurs choix de réponses et facilitent le dépouillement
- **Questions ouvertes :** Ce type de question a un avantage de donner des réponses plus au moins détaillées.

3-1-4 Recueil et analyse des données :

Les informations ont été récolté grâce au questionnaire distribué directement à la population interrogée, une fois que toutes les informations ont été collectées, on est passé à l'étape de l'analyser de l'ensemble des données après le dépouillement du questionnaire.

Pour l'analyse des données nous avons recourir aux programme SPSS et l'EXCEL ou nous effectué deux types de tris :

- **Tri à plat** : c'est une opération qui réorganise l'ensemble des valeurs prises en une seule variable.
- **Tri croisé** : c'est une opération qui permet d'analyser les relations entre plusieurs variables

3-1-5 Durée de l'enquête :

Notre enquête s'est étalée sur une période de trois semaines, une semaine ou nous avons pu élaborer notre questionnaire, et une semaine pour collecter les informations de notre échantillon, et une troisième et dernière semaine ou nous avons pu analyser et retranscrire les informations récoltées.

3-1-6 Les principaux variables de l'enquête :

Avant d'entamer notre enquête il faut définir les principales variables sur lesquelles l'étude doit être basée, On a réduit ces variables aux critères de performance suivants : la qualité de service, le coût et le délai.

3-2 Analyse des indicateurs de performance logistique de l'entreprise COGRAL SPA :

Dans ce point on essaye d'examiner la performance de la logistique COGRAL SPA (en identifiant ses indicateurs quantitatifs et qualitatifs).

Les indicateurs de performance au sein de COGRAL SPA sont :

- **Indicateurs quantitatifs** : Le chiffre d'affaire, la mare brute ; quantités distribuées et vendues, nombre clients, part de marché.
- **Indicateurs qualitatifs** : le taux de service, taux de réclamation.

3-2-1 Les indicateurs quantitatifs :

3-2- 1-1 L'évolution des ventes :

Pour connaître la tendance de l'évolution des quantités vendues dans les 5 dernières années on a élaboré le tableau ci de-sous :

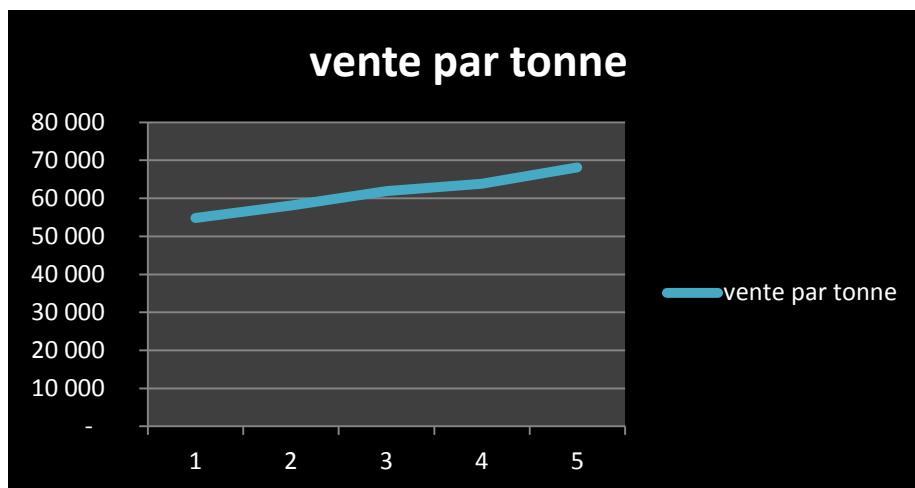
Tableau n° 3-2 : l'évolution des ventes entre 2012-2016 :

| Années | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Les ventes | 54 845 | 58 100 | 61 920 | 63 800 | 68 120 |
| | | | | | |
| (tonne) | | | | | |

| | | | | |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Taux d'évolution | 5.93% | 6.57% | 3.03% | 6.77% |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|

Source : élaboré par nous même à l'aide des données internes

Figure n°3-4: l'évolution des ventes entre 2012-2016 :



Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel

Commentaires : d'après le graphe d'évolution des quantités vendues nous pouvons constater que les ventes connaissent une augmentation successive d'une année après l'autre.

3-2-1-2 Le chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaire est l'indicateur le plus utilisé pour déterminer la performance.

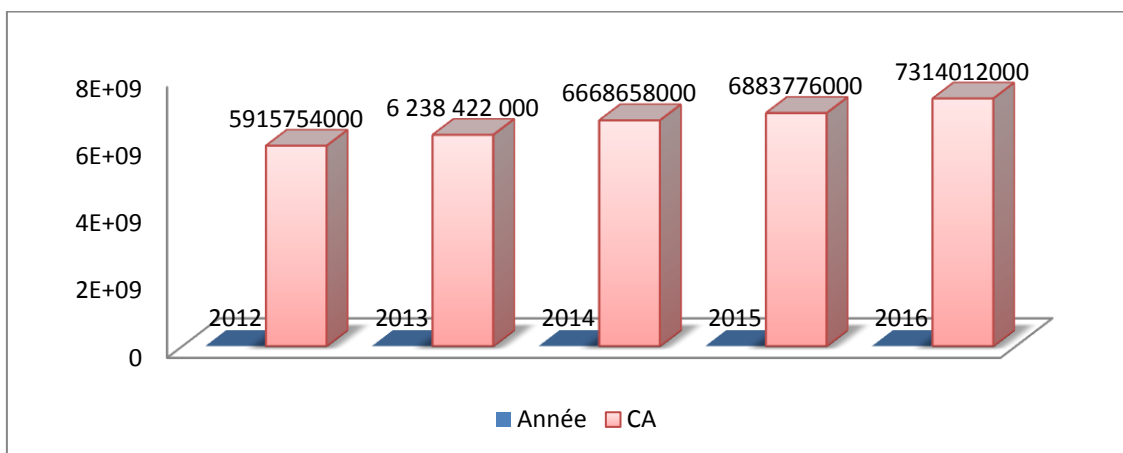
Le tableau en-dessous représente le l'évolution de CA pendant la période 2012-2016, ainsi que son taux de croissance :

Tableau n° 3-3: évolution de CA 2012-2016 :

| Année | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| CA | 5915754000 | 6238422 000 | 6668658000 | 6883776000 | 7314012000 |
| Taux de croissance de CA | 5.45% | 6.89% | 3.22% | 6.25% | |

Source : élaboré par nous même à l'aide des données internes

Figure n°3-5: évolution de chiffre d'affaire 2012-2016 :



Source : élaboré par nous même a l'aide d'Excel

Commentaires :

On remarque que le chiffre d'affaire a évolué d'une année à une autre, et suit presque l'évolution des quantités vendues. Nous le justifions par les grands efforts de COGRAL SPA pour atteindre ses objectifs.

3-2-1-3 La marge brute : la marge brute est la différence entre les recettes totales et les charges totales.

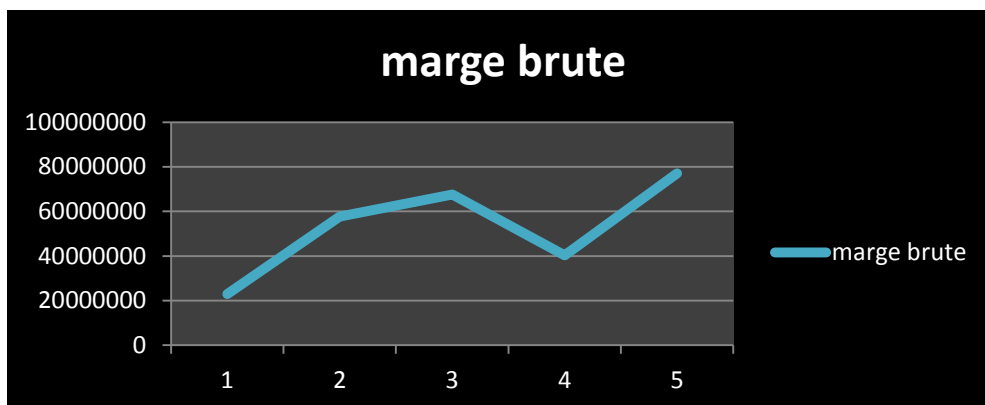
Le tableau en-dessous représente la marge brute depuis l'année 2012 jusqu'à 2016, sa croissance et son pourcentage par rapport au chiffre d'affaire.

Tableau n° 3-4 : évolution de la marge brute 2012-2016 :

| Année | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Marge brute | 23012973,18 | 57694037,69 | 67610135,55 | 40264321,75 | 77073492,50 |
| Taux de croissance | 2.5% | 1.17% | 0.59% | 1.91% | |

Source : élaboré par nous même à l'aide des données internes

Figure n°3-6 : l'évolution de la marge brute 2012-2016:



Source : élaboré par nous même à l'aide d'Excel

Commentaire : la marge brute a connue une croissance dans les deux premières années, mais dans la quatrième année la valeur a diminué jusqu'à 400000000 et après elle a augmenté jusqu'à presque 800000000 (le double).

3-2-1-4 Le nombre des clients :

Le nombre de clients est également un indicateur de performance puisqu'il fournit la capacité de gestion de l'entreprise.

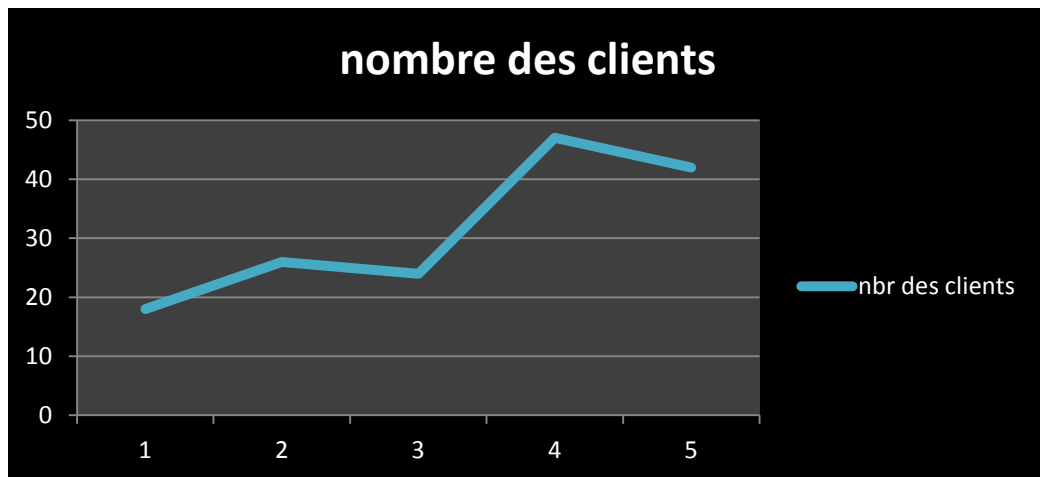
Le tableau suivant représente l'évolution de nombre des clients pendant la période 2012-2016 : (les clients de COGRAL SPA sont ses distributeurs).

Tableau n° 3-5: l'évolution de nombre des clients 2012-2016 :

| Année | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|------|
| Nombre des clients | 18 | 26 | 24 | 47 | 42 |
| Taux de croissance | 1.44% | 0.92% | 1.96% | 0.89% | |

Source : élaboré par nous même à l'aide des données internes

Figure n°3-7 : l'évolution de nombre des clients entre 2012-2016 :



Source : élaboré par nous même à l'aide d'Excel.

Commentaire : d'après le graphe nous pouvons constater que le nombre des clients évoluera avec le temps ; mais dans certains moments il a connu des chutes (l'année 2014 et 2016), ce décroissance peut être justifie par les raisons suivants :

- l'incapacité de paiement par certains clients
- la non réalisation des objectifs fixés par l'entreprise (objectif non atteint par certains clients)
- un meilleure offre proposée par les concurrents.

3-2-1-5 La part du marché : la part du marché est le pourcentage des ventes de l'entreprise par apport au ventes totales de secteur , ou pour un type d'un produit donné , est un indicateur qui permet de préciser l'importance d'un produit, d'une marque ou d'une entreprise su son marché pour une période donnée

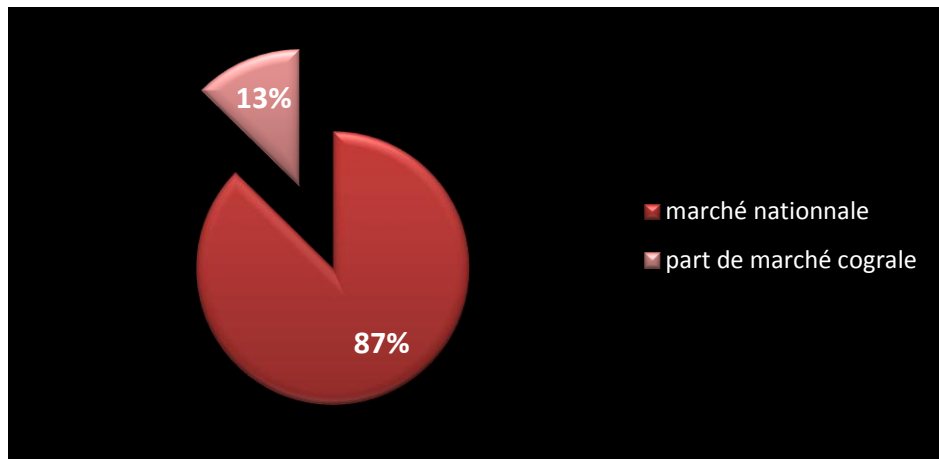
Tableau n° 3-6: La part de marché de COGRAL SPA entre 2012 et 2016 :

| Année | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Marché nationale (000 T) | 440 280 | 453 488 | 462 558 | 462 558 | 471 809 |
| Evolution en % | - | 3% | 2% | 0% | 2% |
| Part de | 54845 | 58100 | 61920 | 63800 | 68120 |

| | | | | | |
|----------------|-----|--------|--------|--------|--------|
| marché (000 T) | | | | | |
| Evolution en % | 12% | 12.81% | 13.39% | 13.79% | 14.44% |

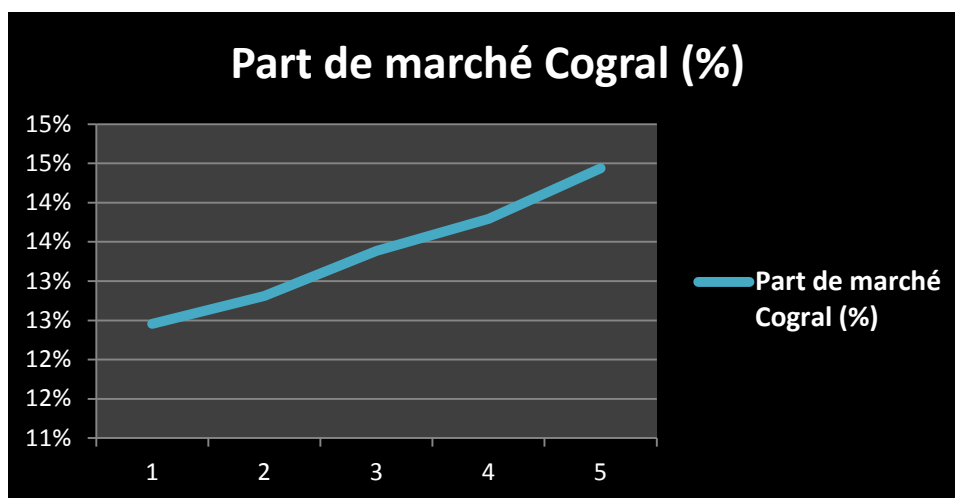
Source : élaboré par nous même à l'aide des données internes.

Figure n° 3-8: la part de marché COGRALE en 2016 par apport au marché nationale



Source : élaboré par nous même a l'aide d'EXCEL.

Figure n° 3-9: l'évolution du part de marché 2012-2016 :



Source : élaboré par nous même a l'aide d'Excel

Commentaire :

On remarque que les parts de marché de l'entreprise COGRAL SPA ne sont pas très importantes et ne représente que presque un quart du marché nationale, (13% du marché nationale pour l'année 2016), mais par rapport à l'entreprise elle-même sa part de marché a évolué pour passer de 12% à 14.44% dans l'année 2016 et c'est un bon indicateur de son succès de sa politique de distribution.

3-2 -2 Les indicateurs qualitatifs :

3-2-2-1 Le taux de service :

C'est un indicateur très important qui reflète le niveau de service de l'entreprise et sa performance vis-à-vis ses clients en terme de respect des délais, et permet de mesurer la capacité de l'entreprise à traiter et honorer ses commandes.

-Le taux de service = nombre des livraisons à temps / le nombre totale des commandes

Tableau n°3-7 : évolution de taux de service :

| Année | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-----------------------------------|--------|------|------|--------|------|
| Les commandes client | 2830 | 4003 | 4450 | 5087 | 6000 |
| Livraison effectue à temps | 2821 | 4003 | 4450 | 5085 | 6000 |
| Ecart | 9 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| Taux de service | 99.68% | 100% | 100% | 99.96% | 100% |

Source : élaboré par nous même à l'aide des données internes

On remarque que COGRAL SPA, a toujours un taux de service qui rapproche et égale parfois le 100%, ce qui signifie qu'elle a une forte capacité pour traiter ses commandes.

3-2-2-2 Le taux de réclamation :

Le Taux de réclamations est un inducteur qualitatif de satisfaction ou non satisfaction du client, il mesure également la capacité de l'entreprise d'offrir un service de qualité.

Taux de réclamation =nombre de réclamations /nombres de commandes traitées

Le tableau en-dessous représente les réclamations de chaque année reçues et le taux de réclamations :

Tableau n° 3-8: le taux de réclamation 2012-2016 :

| Année | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Nombre de réclamations | 50 | 10 | 23 | 17 | 20 |
| Taux de réclamation | 1.76% | 0.25% | 0.52% | 0.33% | 0.33% |

Source : élaboré par nous même à l'aide des données internes

Commentaire :

Nous remarquons que le taux de réclamation pendant la période de 2012 au 2016 situe entre 1.76% et 0.52%, il ya donc une diminution par le temps, et nous jugeons cette valeur comme un bon résultat.

Les réclamations sont généralement sur des produits abimés, à cause des accidents durant la livraison, ou le mal chargement des produits.

3-2-3 Calcule des rations :

Tableau n° 3-9 : calcule des ratios

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-----------------------------------|---------|-------|---------|---------|-------|
| Couts de transport /CA | 1.83% | 1.78% | 1.79% | 1.71% | 1.67% |
| Couts de transports/MB | 469.49% | 119% | 109.57% | 181.56% | 98% |
| Couts de transport/charges | 1.56% | 1.61% | 1.67% | 1.58% | 1.52% |

Source : élaboré par nous même à l'aide des données internes

Commentaire :

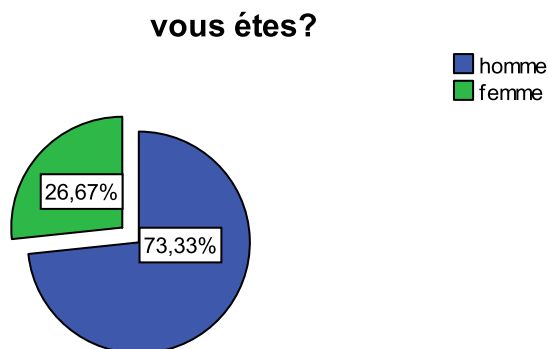
- **Ratio de productivité de transport :** Nous remarquons que le ratio: couts de transport est inférieure à 1 pendant les six années cela signifie que le CA de l'entreprise peut recouvrir les charges de transport ;
 - La valeur de ce ratio a diminué par le temps et elle a passé de 1.83% en 2012 jusqu'à 1.67% en 2016 ; et cela signifie que COGRAL SPA suit une bonne stratégie de transport et elle maîtrise ses couts avec ses prestataires de transport.
- **Ratio de rentabilité de transport :**
 - Les couts de transport sont largement supérieure sur la MB de l'entreprise et dépassent le 1, on peut le justifier par le prix de vente fixé par COGRAL SPA et qui ne couvre pas le cout de revient de produit finis, (l'huile est un produit d'appel donc son prix de vente ne peut pas être élevé).
 - en contre partie nous remarquons que la valeur de ce ratio diminuer a travers le temps, et ça reflète que l'entreprise suit des actions d'amélioration de sa stratégie de transport.
- **La part des charges de transport sur le totale des charges :**
 - nous remarquerons que la ratio charges de transport / totale des charges est inférieure à 1 pendant tous les Cinq ans et le plus grand pourcentage atteint est le 1.67% en 2014 et après il à connue une diminution jusqu'à le 1.52% en 2016
 - les résultats de ce ratio pendant tous les Cinq ans sont acceptable c.à.d. que la part des charges de transport par apport a l'ensemble des charges est raisonnable.

3-3 Analyse des résultats des questionnaires :**3-3-1 Tri à plat :****Echantillon 1 : DIRECTION LOGISTIQUE :****A / Informations personnels :****Question 1 : Vous êtes ?****Tableau n 3-10:** répartition des interrogés de la direction supply Chain selon leur sexe

| sexe | Effectifs |
|-------|-----------|
| homme | 22 |
| femme | 8 |

| sexe | Effectifs |
|-------|-----------|
| homme | 22 |
| femme | 8 |
| Total | 30 |

Figure n° 3-10 : répartition des interrogés de la direction supply Chain selon leur sexe :



Commentaire : on remarque que 73 ,33% des personnels de la direction logistique sont des hommes et le reste (26,67%) sont des femmes.

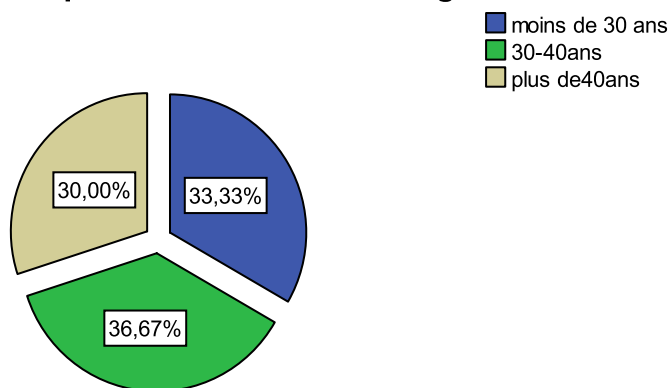
Question 2 : quel est votre tranche d'âge ?

Tableau n° 3-11 : répartition des interrogés selon leur tranche d'âge :

| Tranche d'âge | Effectifs |
|-----------------|-----------|
| moins de 30 ans | 10 |
| 30-40ans | 11 |
| plus de40ans | 9 |
| Total | 30 |

Figure n°3-11: la répartition des interrogés selon leur tranche d'âge :

quel est votre tranche d'age



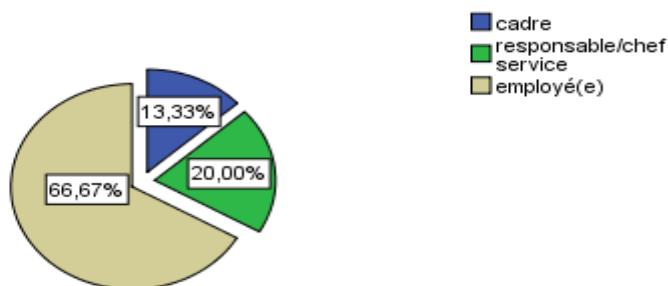
Commentaire : on remarque que le grand pourcentage (36.67%) est pour l’intervalle d’âge (30 – 40 ans), mais les autres tranches sont très proches de (33.33% et 30.00%)

Question 3 : quel est votre statut professionnel ?

Tableau n° 3-12 : la répartition des interrogés selon leur statut professionnel :

| Statut professionnel | | Effectifs |
|----------------------|--------------------------|-----------|
| Valide | Cadre | 4 |
| | responsable/chef service | 6 |
| | employé(e) | 20 |
| | Total | 30 |

Figure n° 3-12: la répartition des interrogés selon leur statut professionnel :



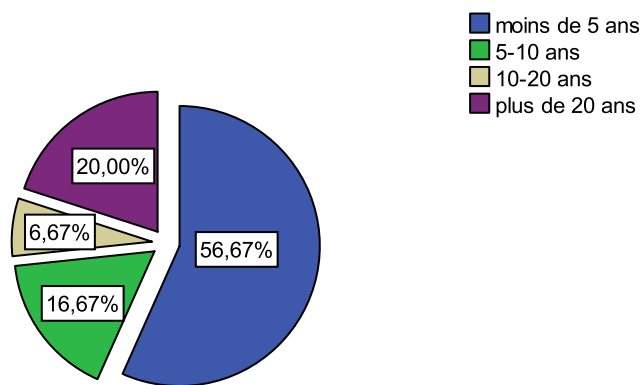
Commentaire : on remarque que 66,67% du personnels sont des employés, et la deuxième tranche est de 20% pour les responsable / chef service, et le reste c’est des cadres.

Question 3 : depuis combien vous travaillez au sein de l'entreprise COGRAL SPA ?

Tableau n° 3-13: la répartition des interrogés selon leur ancienneté :

| Ancienneté | Effectifs |
|----------------|-----------|
| moins de 5 ans | 17 |
| 5-10 ans | 5 |
| 10-20 ans | 2 |
| plus de 20 ans | 6 |
| Total | 30 |

Figure n° 3-13: la répartition des interrogés selon leur ancienneté :



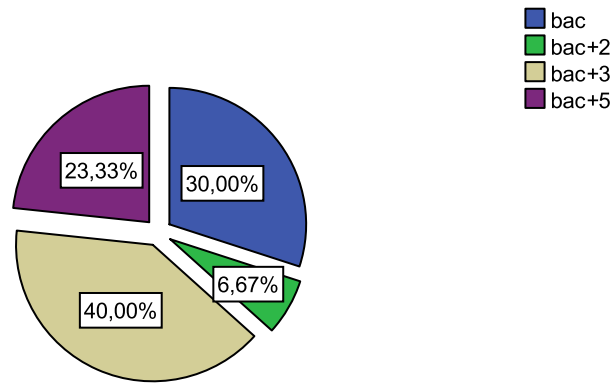
Commentaire : d'après les résultats on peut remarquer que 56.67% des personnels sont recrutés récemment (moins de 5 ans), les personnes que travaillent au sein de COGRALE SPA depuis une période de plus de 20 ans sont de 20%, et le reste est réparti entre les intervalles (5- 10 ans) avec un pourcentage de 16,67% et 6,67% pour les personnes qui ont une ancienneté de 10-20 ans .

Question 4 : quel est votre niveau d'instruction ?

Tableau n°3-14 : la répartition des interrogés selon leur niveau d'instruction :

| Niveau d'instruction | Effectifs |
|----------------------|-----------|
| Valide | |
| Bac | 9 |
| bac+2 | 2 |
| bac+3 | 12 |
| bac+5 | 7 |
| Total | 30 |

Figure n° 3-14 : la répartition des interrogés selon leur niveau d’instruction :



Commentaire : nous pouvons remarquer que 40.00% du personnels ont un niveau de bac+3 ; suivi par une tranche de 30% pour les personnes qui ont un niveau de bac , et un pourcentage de 23.33% pour qui ont un niveau de bac +5 et la minorité ayant un niveau de bac+2 avec un pourcentage de 6.67%.

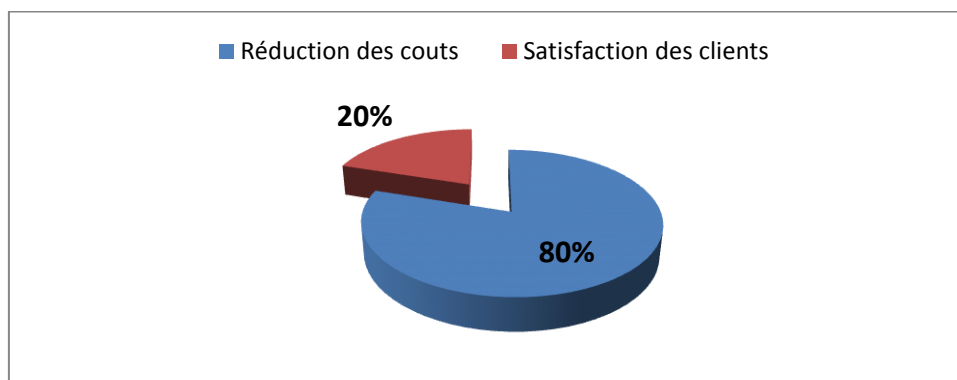
B/ Evaluation de la Chain de distribution au sein de l’entreprise :

Question 5: Quel est la mission principale de votre direction supply Chain ?

Tableau n° 3-15: mission principale de la direction supply Chain selon l’avis des personnels :

| Réponse | Fréquence |
|--------------------------|-----------|
| Réduction des couts | 24 |
| Satisfaction des clients | 6 |

Figure n°3-15 : la mission de la direction supply Chain selon l’avis des personnels :



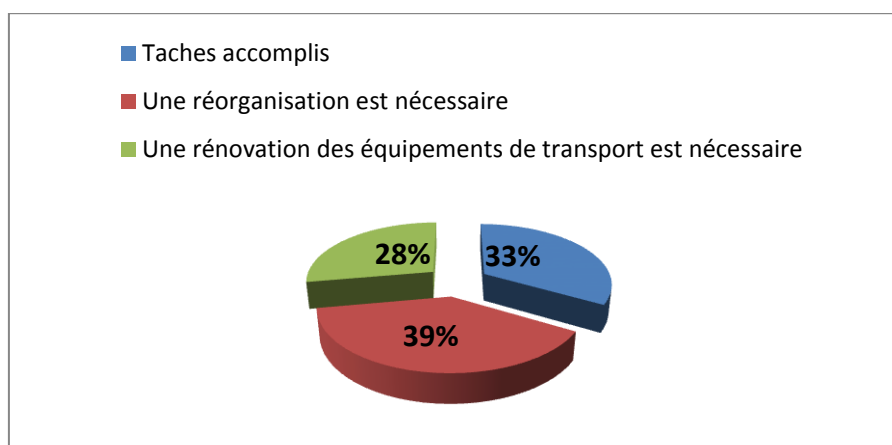
Commentaire : 80 % des personnes disent que la mission principale de la direction supply Chain est réduire les couts alors que les 20% personnes pensent qu'elle est la satisfaction des clients.

Question 6 : comment évaluez vous la situation actuelle de l'activité de distribution de votre entreprise ?

Tableau n° 3-16 : l'évaluation de l'activité de distribution de COGRAL SPA :

| Situation | Fréquence |
|--|-----------|
| Taches accomplies | 12 |
| Une réorganisation est nécessaire | 14 |
| Une rénovation des équipements de transport est nécessaire | 10 |

Figure n°3-16: l'évaluation de l'activité de distribution de COGRAL SPA :



Commentaire : on remarque que 39% employés pensent que l'activité de distribution a besoin d'une réorganisation, et 33% personnes pensent que les taches de distribution sont accomplies, alors que 28% pensent que les équipements de transport utilisés dans la distribution nécessitent une rénovation.

Question 7 : faites-vous une évaluation périodique de la performance logistique ?

Tableau n°3-17: évaluation de la performance selon les interrogés :

| Proposition | Fréquence |
|-------------|-----------|
| Oui | 30 |

| | |
|-----|----|
| Non | 00 |
|-----|----|

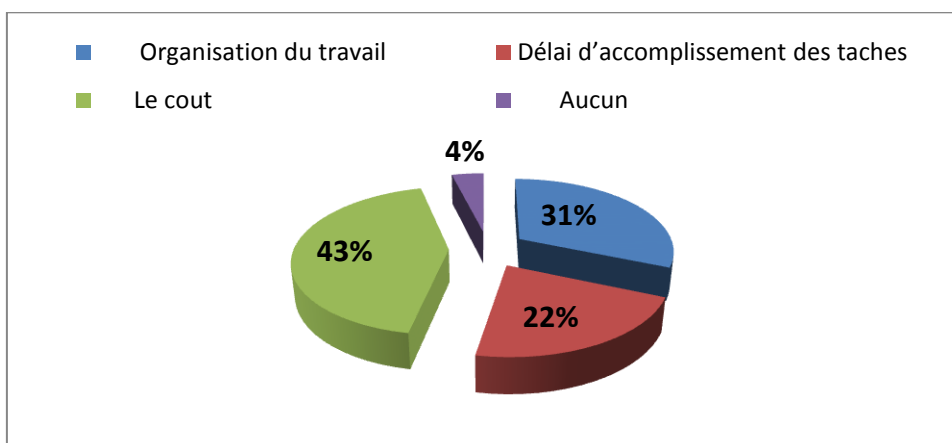
Commentaire : la totalité des personnels confirme que la logistique de COGRAL SPA passe par un processus d'évaluation périodique.

Question 8 : si oui quels sont à votre avis les critères d'évaluation de cette performance ?

Tableau n° 3-18 : les critères d'évaluation de la performance logistique selon l'avis des interrogés :

| Critères | Fréquence |
|------------------------------------|-----------|
| Organisation du travail | 16 |
| Délai d'accomplissement des taches | 11 |
| Le cout | 22 |
| Aucun | 2 |

Figure n°3-18: les critères d'évaluation de la performance logistique selon l'avis des interrogés :



Commentaire : on remarque que la plupart ont le même avis que le critère le plus important de la performance logistique est le cout, suivi par l'organisation du travail en deuxième degré est le délai d'accomplissement des taches est le moins important, mais 4% du personnel n'ont choisi aucun critères parmi les proposés,

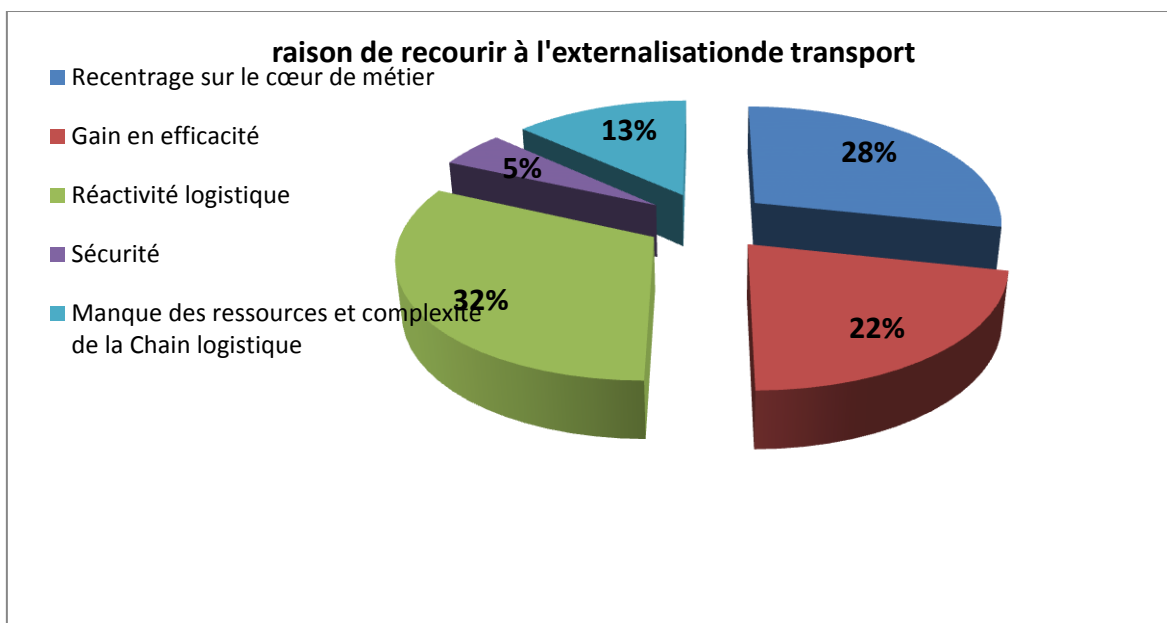
C/Les critères de choix de l’externalisation au niveau de l’entreprise :

Question 9 : selon vous, quel sont vos raisons principales de recourir vers l’externalisation de transport en aval ?

Tableau n°3-19 : le raison de recours à l’externalisation de transport selon l’avis des interrogés :

| Raison | Fréquence |
|--|-----------|
| Recentrage sur le cœur de métier | 17 |
| Gain en efficacité | 13 |
| Réactivité logistique | 19 |
| Sécurité | 3 |
| Manque des ressources et complexité de la Chain logistique | 8 |

Figure n°3- 19: le raison de recours à l’externalisation de transport selon l’avis des interrogés :



Commentaire : selon 32% du personnel de direction supply Chain la raison principale de recourir à l’externalisation de transport en aval est la réactivité logistique, 28% pensent que le recentrage sur le cœur de métier (la production et la distribution) , et 22% disent que le gain d’efficacité est la raison qui pousse l’entreprise vers l’externalisation, et le reste du personnel

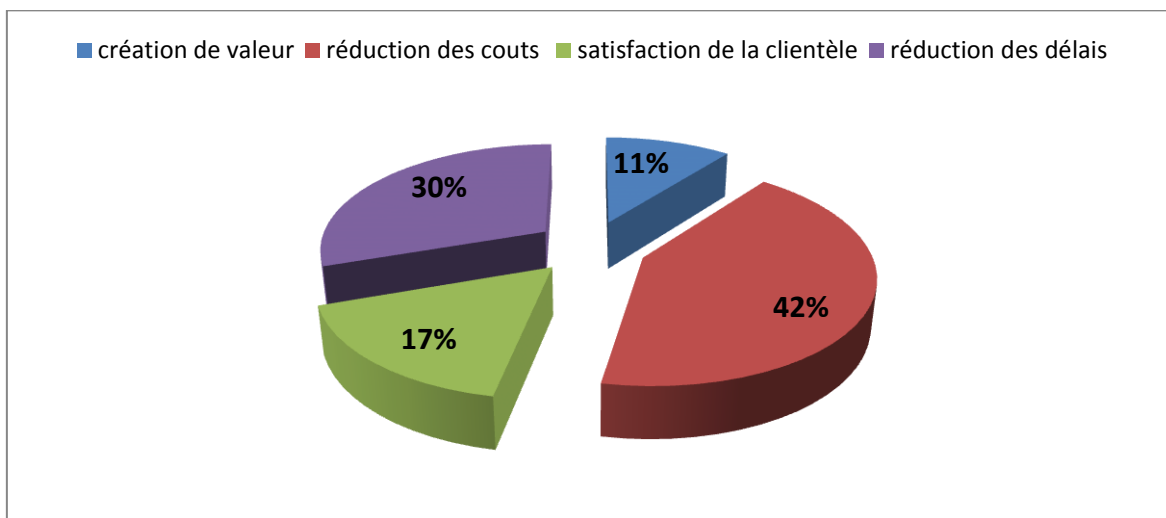
13% et 5% à leurs avis qui les raisons sont le manque des ressources et la complicité de la Chain logistique et la sécurité en dernier place .

Question 10 : quel sont les objectifs de votre stratégie d’externalisation de transport en aval ?

Tableau n°20 : les objectifs de l’externalisation de transport pour les personnels :

| Objectif | Fréquence |
|------------------------------|-----------|
| Création de la valeur | 7 |
| Réduction des couts | 28 |
| Satisfaction de la clientèle | 11 |
| Réduction des délais | 20 |

Figure n°20: les objectifs principaux de la stratégie d’externalisation de transport en aval selon l’avis des personnels logistique :



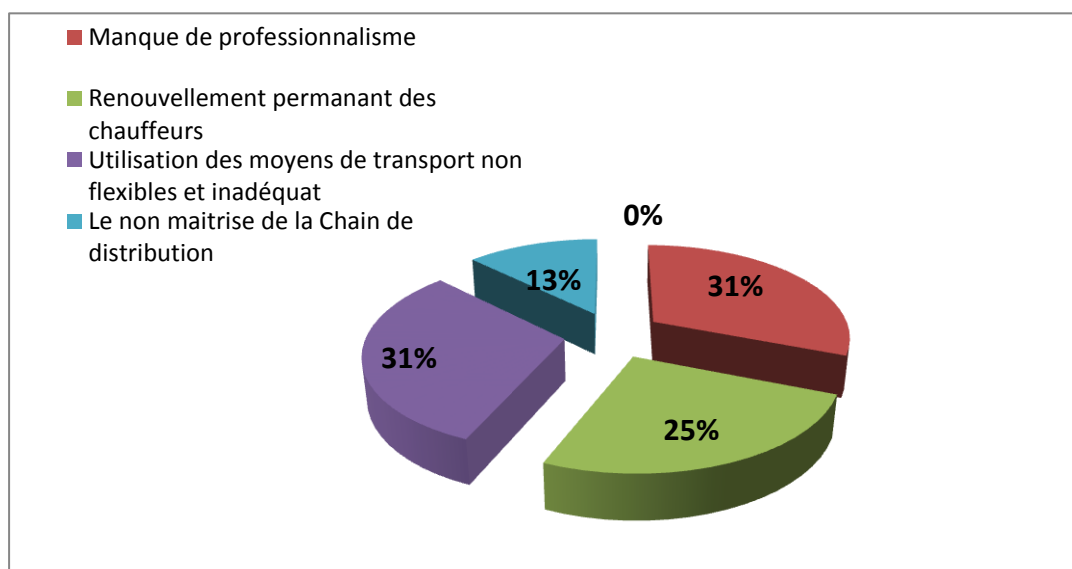
Commentaire : la majorité du personnel (42%) disent que l’objectif principale de l’externalisation de transport est la réduction des couts , suivi par le deuxième objectif qui est la réduction des délais avec un pourcentage de 30% , le troisième objectif dans le classement est la satisfaction des client avec un pourcentage de 17% et enfin la création de la valeur avec une tranche de 11% .

Question 11 : quels sont les problèmes fréquemment confrontés avec vos prestataires logistiques ?

Tableau n°3-21 : les problèmes confrontés avec les prestataires logistiques selon l'avis des interrogés

| Problèmes | Fréquence |
|--|-----------|
| Manque de professionnalisme | 17 |
| Renouvellement permanent des chauffeurs | 14 |
| Utilisation des moyens de transport non flexibles et inadéquat | 17 |
| Le non maitrise de la Chain de distribution | 7 |

Figure n° 3-21 : les problèmes confrontés avec les prestataires logistique selon l'avis des interrogés :



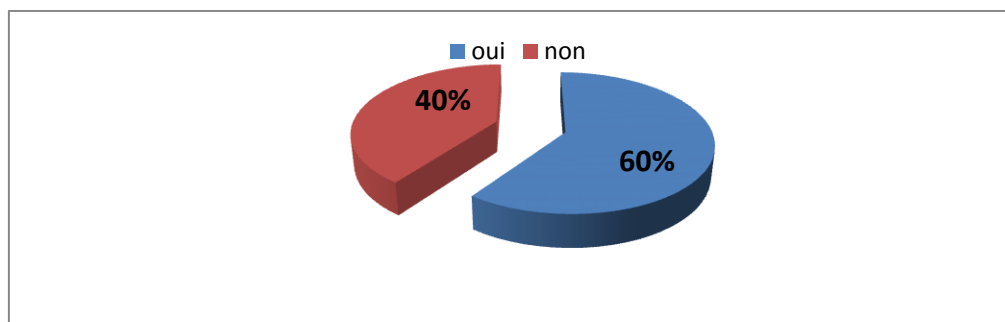
Commentaire : on constate que 31% du personnel sont mis en accord que le problème le fréquemment confronté avec les prestataires logistiques est le manque de professionnalisme et l'utilisation des moyens de transports non flexibles, le troisième pourcentage est pour le renouvellement permanent des chauffeurs, et enfin 13% pour le non maitrise de la Chain de distribution.

Question 12 : les couts logistiques de transport de votre entreprise sont-ils compétitives par apport aux concurrents ?

Tableau n° 3-22 : la compétitivité des couts logistique de transport de COGRAL SPA selon l'avis des interrogés :

| réponse | Fréquence |
|---------|-----------|
| oui | 18 |
| Non | 12 |

Figure n° 3-22 : la compétitivité des couts logistique de transport de COGRAL SPA selon l'avis des interrogés :



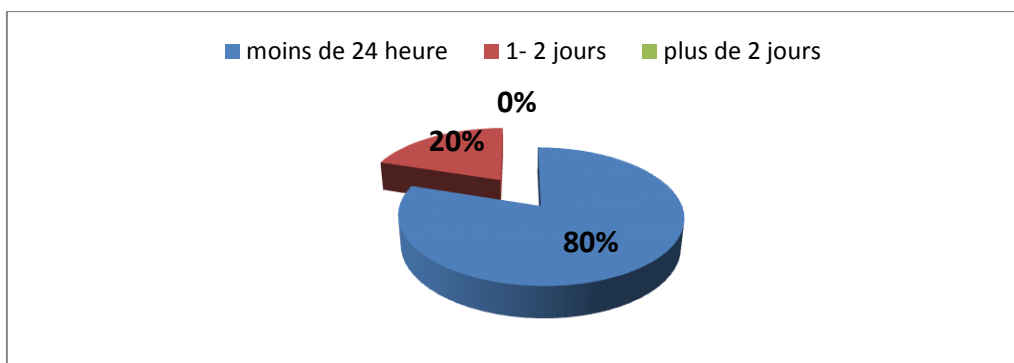
Commentaire : on constate que 60% sont d'accord que les couts logistiques de transport sont compétitifs par rapport aux concurrents, et pour les autres de 40% ces couts ne sont pas compétitives.

Question 13 : quel est le délai moyen pour effectuer une transaction complète (de la commande client jusqu'à la réception de produit par ce dernier) ?

Tableau n°3-23 : les délais de livraison de COGRAL SPA selon l'avis de ses personnels :

| Délai | Fréquence |
|--------------------|-----------|
| Moins de 24 heures | 24 |
| 1-2 jours | 6 |
| Plus de 2 jours | 00 |

Figure n°3-23: les délais de livraison de COGRAL SPA selon l'avis de ses personnels :



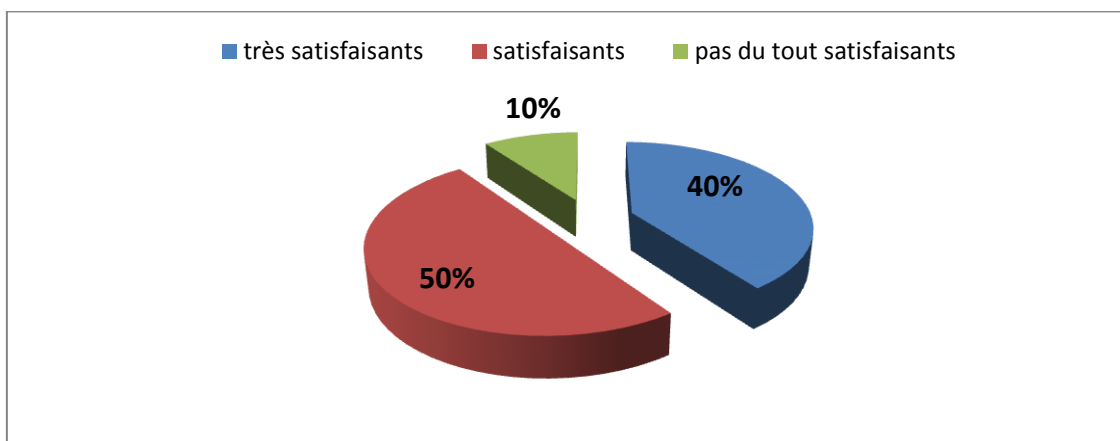
Commentaire : d'après ces résultats on peut conclure que le délai moyen d'effectuer une transaction est moins de 24 H par l'accord de 80% du personnels, mais une tranche de 20% a répondu que le délai moyen est de 1 à 2 jours.

Question 14 : ces délais de livraison vous semble-ils satisfaisants par rapport au secteur (concurrents) ?

Tableau n°3-24 : la satisfaction des délais de livraison de COGRAL SPA par rapport aux concurrents selon l'avis des interrogés :

| Degré de satisfaction | Fréquence |
|---------------------------|-----------|
| Très satisfaisants | 12 |
| Satisfaisants | 15 |
| Pas du tout satisfaisants | 3 |

Figure n°3-24: la satisfaction des délais de livraison de COGRAL SPA par rapport aux concurrents selon l'avis des interrogés



Commentaire : pour 50% du personnel les délais de livraison sont satisfaisants par rapport aux concurrents, alors que 40% voit qu'ils sont très satisfaisants, et pour le reste ne sont pas du tout satisfaisant ;

Population 2 : DIRECTION DES VENTES :

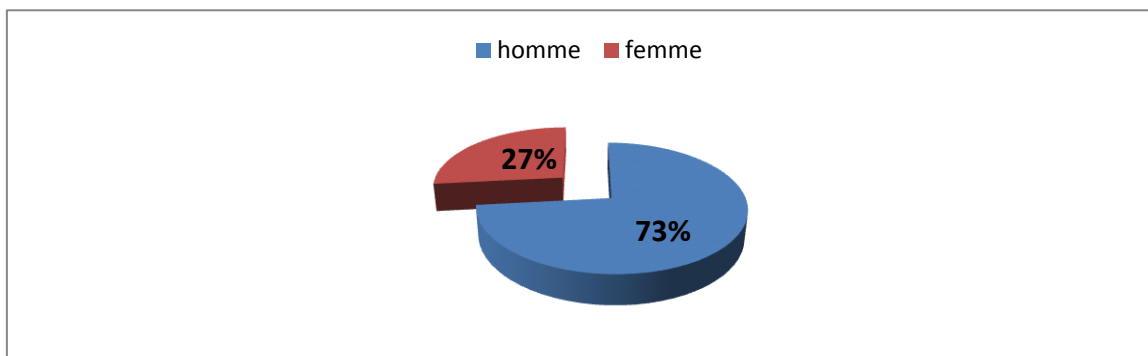
A / Informations personnels :

Question1 : vous êtes ?

Tableau n° 3-25 : répartition des interrogés selon leur sexe :

| Sexe | Fréquence |
|-------|-----------|
| Homme | 22 |
| Femme | 18 |

Figure n°3-25 : répartition des interrogés de la direction des ventes selon leur sexe :



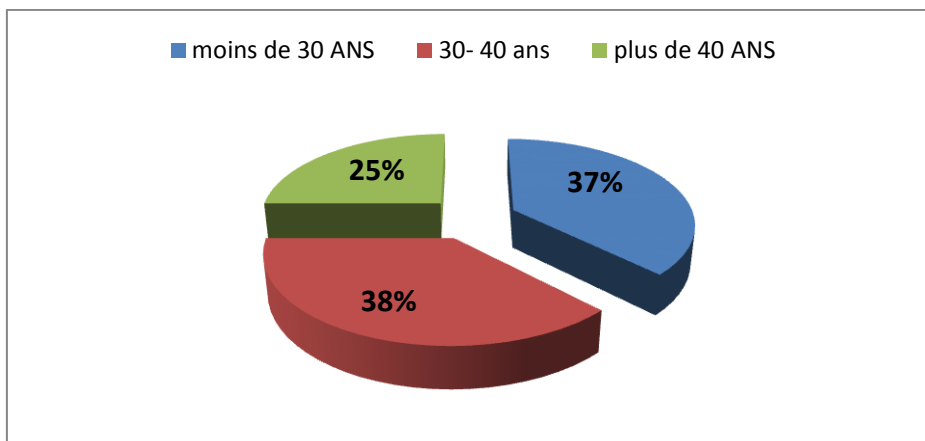
Commentaire : on remarque que 73% du personnel de la direction des ventes sont des hommes, et le reste 27% sont des femmes

Question 2 : Quel est votre tranche d'âge ?

Tableau n°3-26 : répartitions du personnel de la direction des ventes selon leur tranche d'âge :

| Tranche d'âge | Fréquence |
|-----------------|-----------|
| Moins de 30 ans | 15 |
| 30- 40 ans | 15 |
| Plus de 40 ans | 10 |

Figure n° 3-26 : répartitions des personnels de la direction des ventes selon leur tranche d'âge :



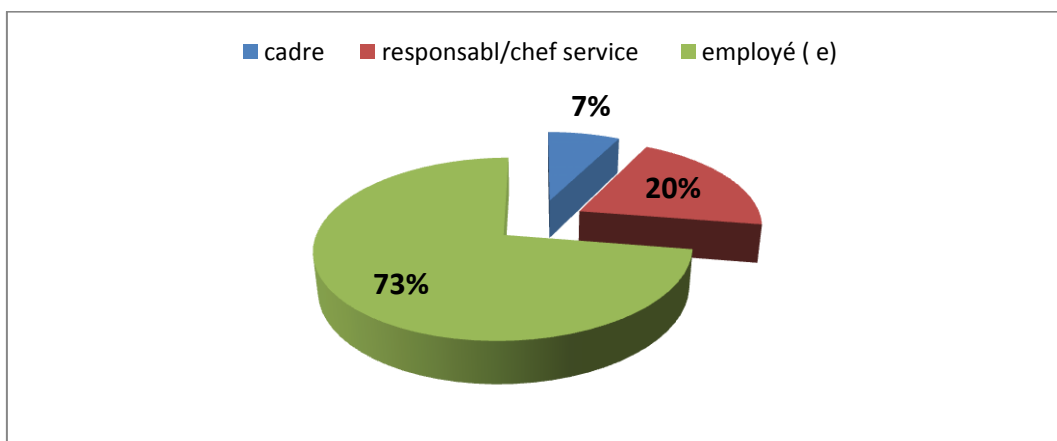
Commentaire : on peut constater que la majorité du personnel de la direction des ventes ont un âge situé dans les tranches moins de 30 ans et entre 30-40 ans, donc sont aussi jeunes, et les personnes qui ont plus de 40 ans ne représentent que 25%.

Question 3 : Quel est votre statut professionnel ?

Tableau n° 3-27 : la répartition des personnels de direction des ventes selon leur statut professionnel :

| Statut professionnel | Fréquence |
|---------------------------|-----------|
| Cadre | 3 |
| Responsable/ chef service | 8 |
| Employé (e) | 29 |

Figure n° 3-27 : la répartition des personnels de direction des ventes selon leur statut professionnel :



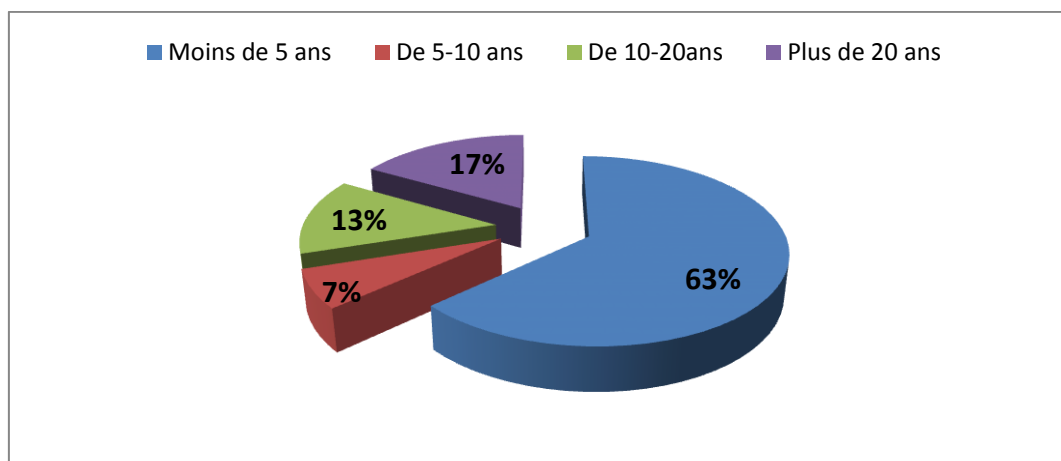
Commentaire : d'après les résultats on peut remarquer que la majorité du personnel sont des employés avec un pourcentage de 73%, et 20% représente les responsables et les chefs service, et le reste sont des cadres avec une tranche de 7%.

Question 4 : Depuis combien de temps travaillez vous au sein de COGRAL SPA ?

Tableau n° 3-28 : la répartition des personnels de la DDV selon leur ancienneté :

| Ancienneté | Fréquence |
|----------------|-----------|
| Moins de 5 ans | 19 |
| De 5-10 ans | 2 |
| De 10-20ans | 4 |
| Plus de 20 ans | 5 |

Figure n° 3-28 : la répartition des personnels de la DDV selon leur ancienneté :



Commentaire : nous remarquons que la majorité du personnel de la DDV sont des nouveaux recrutés d'une période qui ne dépasse pas les 5ans et sont de 63% de la totalité du personnel, ils sont suivi par les personnes qui ont plus de 20 ans.

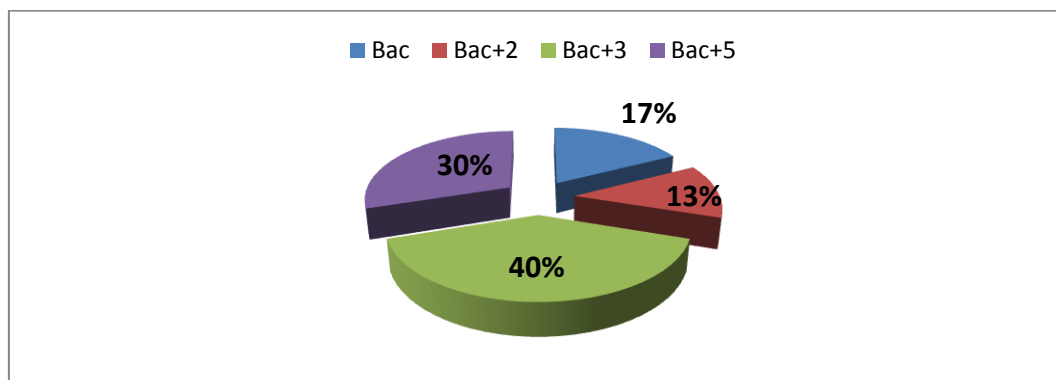
Question 5 : quel est votre niveau d'instruction ?

Tableau n° 3-29 : la répartition des interrogés selon leur niveau d'instruction :

| Niveau d'instruction | Fréquence |
|----------------------|-----------|
| Bac | 7 |
| Bac+2 | 5 |

| | |
|-------|----|
| Bac+3 | 16 |
| Bac+5 | 12 |

Figure n°3-29 : la répartition des interrogés selon leur niveau d'instruction :



Commentaire : d'après les données nous prouvons constater que 40% du personnel ont un niveau de BAC+3 ; suivi par un pourcentage de 30% pour qui ont un niveau de BAC+5, et 17% ET 13% pour qui ont un niveau BAC et BAC+2 respectivement.

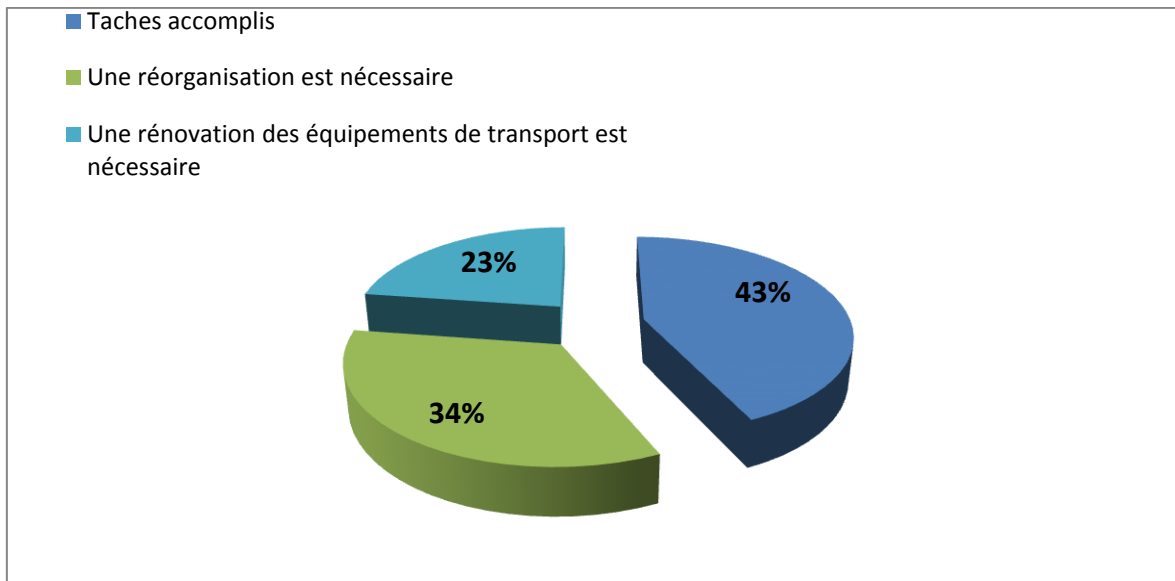
B/ Evaluation de la Chain de distribution au sein de l'entreprise

Question 6 : comment évaluez vous la situation actuelle de l'activité de distribution de votre entreprise ?

Tableau n° 3-30 : l'évaluation de la situation de l'activité de distribution par les personnels de DDV :

| Situation | Fréquence |
|--|-----------|
| Taches accomplis | 19 |
| Une réorganisation est nécessaire | 15 |
| Une rénovation des équipements de transport est nécessaire | 10 |

Figure n° 3-30 : l'évaluation de la situation de l'activité de distribution par les personnels de DDV :



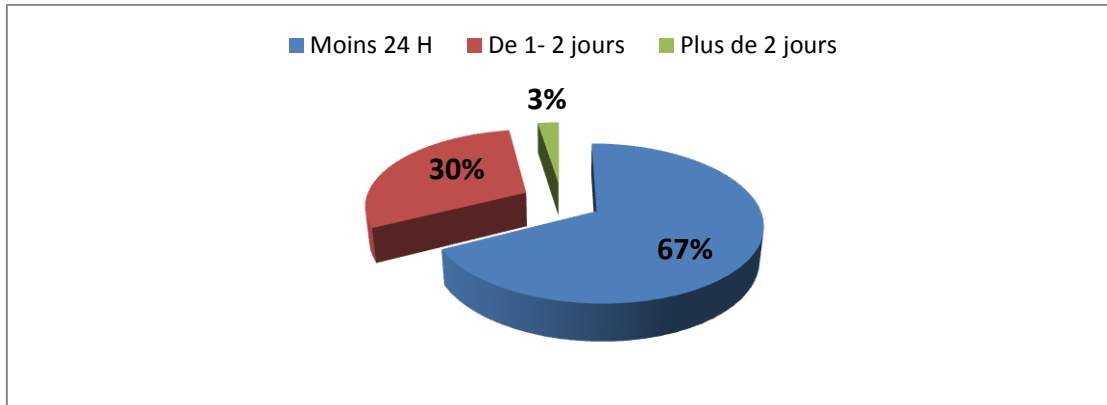
Commentaire : nous remarquons que 43% ont un avis positif on ce qui concerne l'activité de distribution et que tous ces taches sont accomplis, en contre partie 34% pensent que l'activité nécessite un processus de réorganisation, et le reste ont mis d'accord que les moyens de transports utilisés ont besoin d'une rénovation.

Question 7: Quel est le délai moyen pour effectuer une transaction complète (depuis la commande jusqu'à la réception de produit par le client ?

Tableau n° 3-31 : le délai de livraison de COGRAL SPA à l'ouille de ses personnels :

| Délai | Fréquence |
|-----------------|-----------|
| Moins 24 heures | 27 |
| De 1- 2 jours | 12 |
| Plus de 2 jours | 1 |

Figure n°3-31 : le délai de livraison de COGRAL SPA à l'ouille de ses personnels :



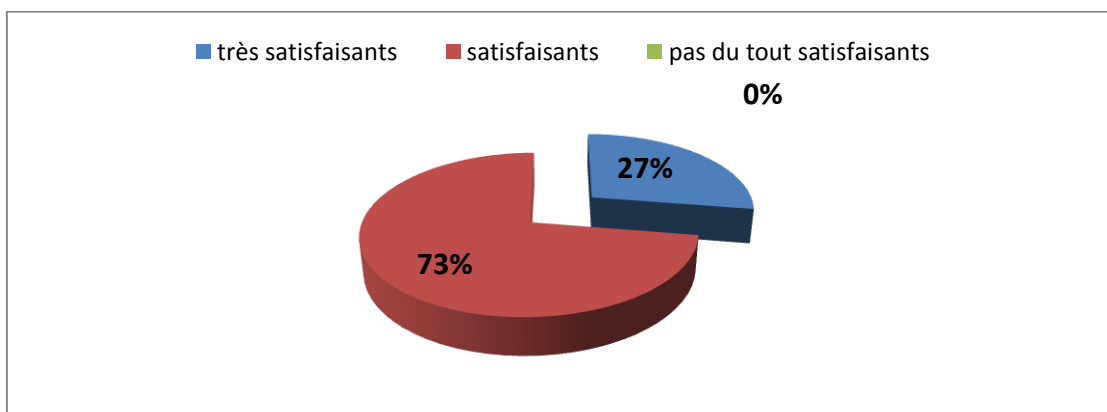
Commentaire : on ce qui concerne les délais de livraison de produit finis, 67% du personnel ont dit que le délai est de moins de 24 heures, alors que 30% ont dit que il est de 1-2 jours, et le reste qui ont de 3% ont dit que le délai est de plus de 2 jours, cette différenciation dans les avis revient à la raison que le délai de livraison dépend totalement à la destination de livraison.

Question 8: ces délais de livraison vous semble-ils satisfaisants par apport au secteur ?

Tableau n° 3-32 : des le degré de satisfaction délais de livraison de COGRAL SPA par apport a ses concurrents selon l'avis de ses personnels :

| Satisfaction | Fréquence |
|---------------------------|-----------|
| Très satisfaisants | 11 |
| Satisfaisants | 29 |
| Pas du tout satisfaisants | 00 |

Figure n° 3-32 : des le degré de satisfaction délais de livraison de COGRAL SPA par apport a ses concurrents selon l'avis de ses personnels :



Commentaire : nous prouvons constaté que pour les 73% des personnels ces délais sont satisfaisants par rapport aux délais offert par les concurrents tendit que les 27% qui reste pensent que sont très satisfaisants.

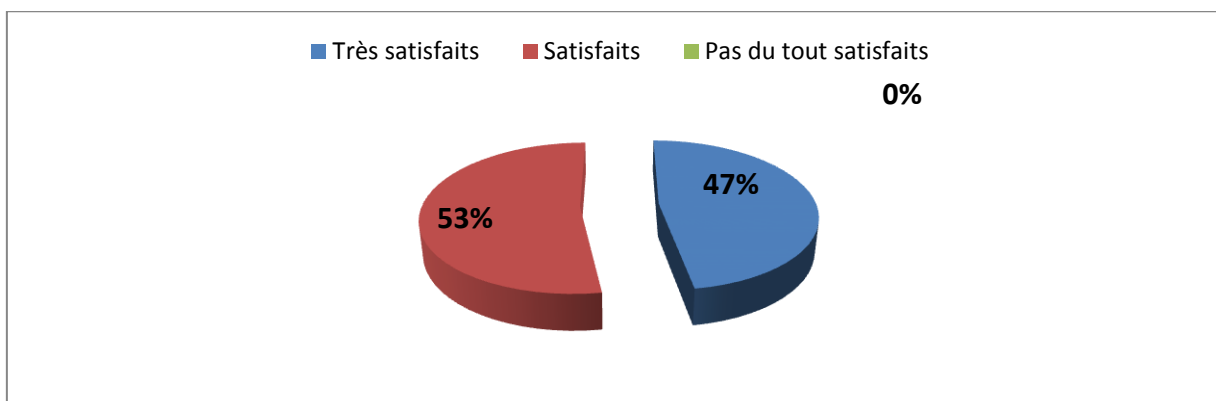
C / Satisfaction de la clientèle :

Question 10 : pensez vous que les clients sont satisfaits par apport a ces délais ?

Tableau n°3-33: la satisfaction des clients vis-à-vis les délais de livraison à l’avis des personnels de DDV :

| Satisfaction | Fréquence |
|------------------------|-----------|
| Très satisfaits | 19 |
| Satisfaits | 21 |
| Pas du tout satisfaits | 00 |

Figure n° 3-33: la satisfaction des clients vis-à-vis délais de livraison à l’avis des personnels de DDV :



Commentaires : nous remarquons que 53% du personnel pensent que les clients sont satisfaits par les délais de livraisons, tandis que 47% pensent qu’ils ont très satisfaits.

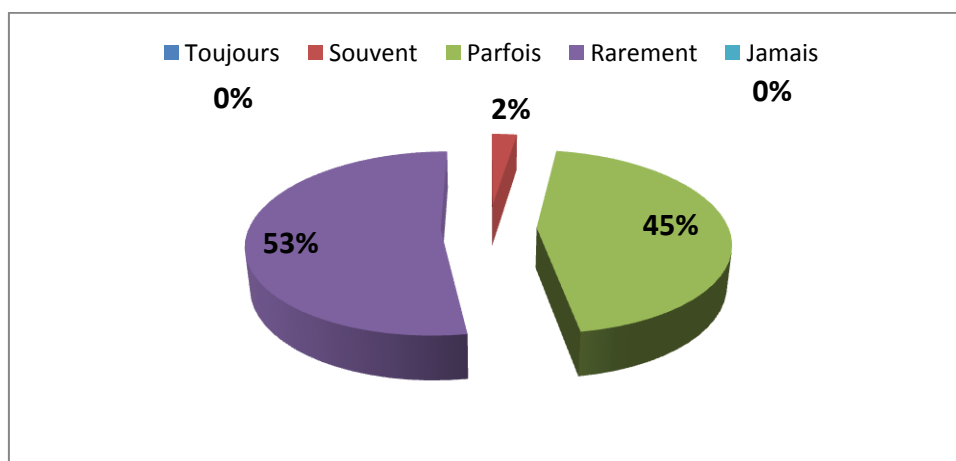
Question 11: dans quelle fréquence rencontrez-vous des ruptures de livraison de produit finis ?

Tableau n° 3-34 : fréquence des ruptures de livraisons de produit finis selon les personnels de DDV :

| Modalité | Fréquence |
|----------|-----------|
| Toujours | 00 |

| | |
|----------|----|
| Souvent | 1 |
| Parfois | 18 |
| Rarement | 21 |
| Jamais | 00 |

Figure n° 3-34 : fréquence des ruptures de livraisons de produit finis selon les personnels de DDV :



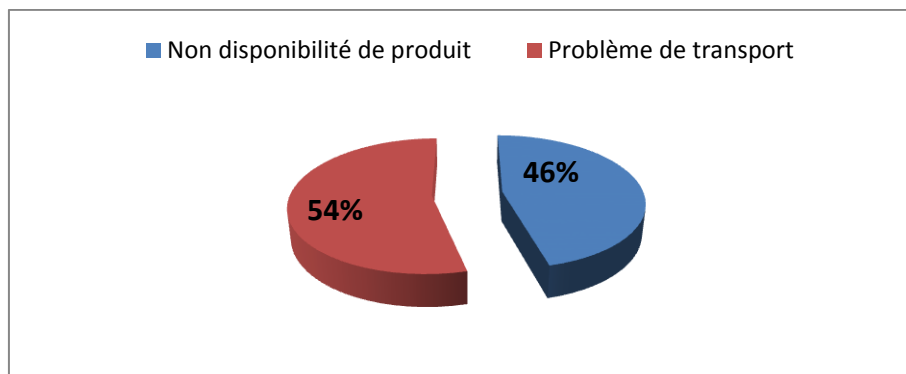
Commentaire : selon les avis de 53% du personnel des ventes l’entreprise rencontre rarement une rupture de livraison du produit fini aux clients, tandis que 45% ont que la rupture n’arrive que parfois, et le 2% qui reste pensent que les ruptures sont souvent parvenir

Question 12 : pour quels raisons ?

Tableau n° 3-35 : les raisons de rupture de livraison de produit finis selon les interrogés :

| Raison | fréquence |
|------------------------------|-----------|
| Non disponibilité de produit | 23 |
| Problème de transport | 27 |

Figure n° 3-35 : les raisons de rupture de livraison de produit finis selon les interrogés :



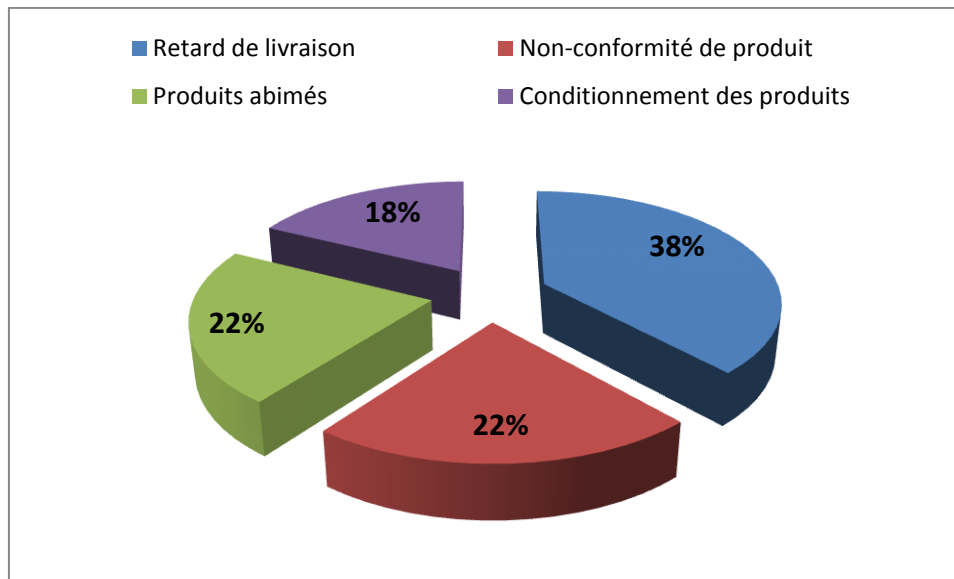
Commentaire : Selon 54% du personnel de la DDV la raison principale de rupture de livraison est le non disponibilité de produit, et pour les 46% la cause revient à des problèmes de transport.

Question 13 : Généralement quel est la cause principale de réclamation de vos clients ?

Tableau n° 3- 35 : la cause principale des réclamations des clients selon les personnels de la DDV :

| Cause | Fréquence |
|------------------------------|-----------|
| Retard de livraison | 26 |
| Non-conformité de produit | 15 |
| Produits abimés | 15 |
| Conditionnement des produits | 12 |

Figure n° 3-35: la cause principale des réclamations des clients selon les personnels de la DDV :



Commentaire : selon les avis des personnels de la DDV les causes principales de réclamations des clients sont réparties comme suit :

-38% pour des retards de livraison peut être pour des problèmes de transport, de production ou des problèmes survenus au niveau des stocks,

-Suivi par 22% pour la non-conformité des produits : peut être pour un faux enregistrement de commandes ou bien lors de chargement de marchandises.

-Et le même pourcentage pour les produits abimés : pour des raisons de mal stockage ou des accidents lors de la livraison.

-Et enfin un pourcentage de 18% pour le conditionnement des produits.

3-3-2 Tri croisé : pour faire une étude tri croisé on a choisi d'utiliser le test de KHI- deux ; mais avant présenter les résultats obtenues ; il est préférable de donner un rappel sur le test de KHI-deux,

Alors c'est quoi un test de KHI-deux ?⁸ : Le test du Khi-Deux permet de tester l'indépendance de deux variables. Grâce aux résultats il est possible de répondre à la question : est ce que les réponses à l'une des questions conditionnent les réponses de l'autre question ?

⁸ DERKAOUI ,(N) , BOUMEDIEN,(I) : le test de khi-deux , mémoire de licence université aboubakr blkaid , TELEMEN , , 2010 ; P .2

Appelé aussi un test d'hypothèse : Un test d'hypothèse est un procédé d'inférence permettant de contrôler (accepter ou rejeter) ou partir de l'étude d'un ou plusieurs échantillons aléatoires, la validité d'hypothèses relatives à une ou plusieurs population.

1/ l'impact de l'externalisation de transport sur les couts :

Q 13 : quel est l'objectif principale de votre stratégie d'externalisation de transport en aval ?

Q 15 : les couts logistiques de transport de votre entreprise sont il compétitifs par apport au secteur ?

Tableau n° 3-36 : tri croisé des questions 13 et 15 :

Effectif

| | | les couts logistiques de transport de votre entreprise sont-il compétitives par apport au secteur | | Total |
|---------------------|-----|---|-----|-------|
| | | Oui | non | |
| réduction des couts | oui | 17 | 11 | 28 |
| | non | 1 | 1 | 2 |
| Total | | 18 | 12 | 30 |

Tests du Khi-deux

| | Valeur | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) | Signification exacte (bilatérale) | Signification exacte (unilatérale) |
|--|-------------------|-----|---|-----------------------------------|------------------------------------|
| Khi-deux de Pearson | ,089 ^a | 1 | ,765 | 1,000 | ,648 |
| Correction pour la continuité ^b | ,000 | 1 | 1,000 | | |
| Rapport de vraisemblance | ,088 | 1 | ,767 | | |
| Test exact de Fisher | | | | | |
| Association linéaire par linéaire | ,086 | 1 | ,769 | | |
| Nombre d'observations valides | 30 | | | | |

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,80.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Interprétation : Selon le test de KHI-deux, la signification asymptotique = 0 ,765 supérieure à 0 ; 05 ce qui signifie qu'il ya un Independance entre les deux variable , cela revient peut être à la taille limité de notre échantillon , mais a partir de tableau croisé en peut remarqué que il existe une relation entre les 2 variable 17 personnes qu'on déclaré que

l'objectif principale de l'externalisation de transport en aval est la réduction des coûts on déclaré au même temps que les coûts de transport de leur entreprise sont compétitifs.

2/ l'impact de l'externalisation de transport en aval sur les délais :

Q1 3: quel est l'objectif principale de l'externalisation de transport en aval ?

Q16 : quel est le délai moyen pour effectuer une transaction complet ?

Tableau n° 3- 37 : tri croisé des questions 13 et 16 :

Effectif

| | |) Quel est le délai moyens pour effectuer une transaction complète (de la commande client jusqu'à la réception de produit par ce dernier) ? | | Total |
|----------------------|-----|---|----------------|-------|
| | | moins de 24 heures | de 1 à 2 jours | |
| réduction des délais | oui | 16 | 4 | 20 |
| | non | 8 | 2 | 10 |
| Total | | 24 | 6 | 30 |

Tests du Khi-deux

| | Valeur | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) | Signification exacte (bilatérale) | Signification exacte (unilatérale) |
|--|-------------------|-----|---|-----------------------------------|------------------------------------|
| Khi-deux de Pearson | ,000 ^a | 1 | 1,000 | 1,000 | ,694 |
| Correction pour la continuité ^b | ,000 | 1 | 1,000 | | |
| Rapport de vraisemblance | ,000 | 1 | 1,000 | | |
| Test exact de Fisher | | | | | |
| Association linéaire par linéaire | ,000 | 1 | 1,000 | | |
| Nombre d'observations valides | 30 | | | | |

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,00.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Interprétation : Selon le test de KHI-deux : la signification asymptotique = 1 est strictement supérieure a 0.05 donc il ya une indépendance entre l'externalisation de transport est la

réduction des délais : et cela revient peut être au taille limité de l'échantillon, la non fiabilité des réponses ou bien l'existence d'autre facteur qui influence sur les délais par exemple : la production ou bien un problème au niveau des stocks etc.....

Mais a partir des données du tableau on peut constater qu'il ya une certain relation entre eux et une relation positif aussi (les 16 interrogées qui ont répondu que l'objectif principale de l'externalisation de transport est la réduction des délais ont déclaré que le délai moyen d'effectuer une transaction est moins de 24 heures.

3-4 Résumé de l'enquête :

On dégage de notre questionnaire mené auprès de 30 employés de la direction logistique et 40 de la direction des ventes que :

1/ questionnaire de direction logistique :

- 73% des personnels logistique sont des hommes.
- 36.67% sont âgés de plus de 40 ans.
- 66.67% sont des employés.
- 56.67% ont moins de 5 ans au sein de COGRAL SPA.
- 40% ont un niveau de BAC+3.
- 80% pensent que la mission principale de la supply Chain est la réduction des couts.
- 39% évaluent l'activité de distribution de COGRAL SPA comme une réorganisation est nécessaire.
- Pour 43% d'eux le critère d'évaluation de la performance logistique est le cout.
- 32% pensent que la raison principale de recourir vers l'externalisation de transport est la réactivité logistique.
- Pour 42% d'eux l'objectif principale de la stratégie d'externalisation de transport est la réduction des couts.
- 31% déclarent que les problèmes fréquemment confrontés avec les prestataires logistiques de transport sont le manque de professionnalisme et l'utilisation des moyens de transports non adéquats.
- Pour 60% d'eux les couts logistiques de COGRAL SPA sont compétitifs par apport au secteur.
- 80% déclarent que le délai moyen de livraison est de moins de 24 H et 50% pensent que ses délais sont satisfaisants par apport aux concurrents.

2/ questionnaire de direction des ventes :

- 73% des personnels sont des hommes.
- 38% sont âgés entre 30-40 ans.
- 73% sont des employés.
- 63% travaillent au sein de COGRAL SPA de moins de 5ans.
- 40% ont un niveau de BAC+3.
- 43% évaluent l'activité de transport comme tâche accomplis.
- 67% disent que le délai moyen de livraison est moins de 24H et pour 73% ces délais sont satisfaisants.
- 53% pensent que les clients sont satisfaits vis-à-vis ses délais.
- 53% déclarent que les ruptures de livraison arrivent rarement et 54% disent que ses ruptures ont comme raison principale un problème de transport.
- 38% ont mis d'accord que la cause principale de réclamation des clients est les retards de livraison.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'évolution économique ces dernières années a mis en évidence une dynamique de développement dans certains pays, y compris l'Algérie, et certains secteurs dont le secteur industriel.

La concurrence à laquelle les entreprises sont confrontées actuellement est féroce et parfois déloyale. Cet état de fait oblige les entreprises à être vaillantes en essayant de conquérir une grande partie du marché local et gagner la confiance des clients. Par conséquent cette compétitivité les motive d'œuvrer dans le but d'évoluer constamment.

Pour des raisons précisément au développement du commerce qu'apparaît l'intérêt de bien choisir les bonnes stratégies pour améliorer la performance de sa chaîne logistique. Cette performance s'inscrit dans le but de bien maîtriser ses coûts et à être différencié, ainsi que satisfaire les besoins des clients.

L'externalisation logistique qui consiste à confier toute ou une partie de la chaîne logistique à une entreprise externe est connue un grand recours par les entreprises, et surtout l'externalisation de l'activité transport qui représente une tranche des coûts très élevés et nécessite une mobilisation de tout un ensemble des acteurs,

Au cours de notre analyse nous avons essayé de mettre en évidence les liens existants entre l'externalisation de transport et la performance logistique, à travers une étude théorique en premier suivi par une étude sur terrain au sein de l'entreprise COGRAL SPA où nous avons renforcé nos concepts théoriques en tout ce qui concerne les notions de la logistique ; l'externalisation logistique, et aussi la performance logistique, sa mesure et ses indicateurs.

Pour apporter des réponses à notre problématique, nous avons mené une étude basée sur la méthode descriptive analytique, où nous avons calculé quelques indicateurs de performance selon la disponibilité des informations appropriées, après nous avons analysé les résultats de nos deux questionnaires afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses .

Pour conclure notre travail ; les résultats obtenus durant notre étude nous amènent à infirmer les hypothèses cités lors de notre introduction à savoir :

H1 : l'externalisation de transport en aval influence négativement sur les couts.

H2 : L'externalisation de transport influence négativement sur la qualité.

H3 : L'externalisation de transport en aval influence négativement sur les délais.

En contre partie les hypothèses confirmes sont :

H0/1 :L'externalisation de transport en aval influence positivement sur les couts logistiques confirmée a partir des résultats de tri croisé des questions 13 et 15 ;

H0/2 : L'externalisation de transport en aval influence positivement sur la qualité de service ; confirmée a partir de l'analyse des questions 10 ; 11 et 13.

H0/3 : L'externalisation de transport en aval influence positivement sur les délais de livraison , confirmée a partir de l'analyse des résultat de tri croisée des questions 13 et 16.

Pour finir on peut confirmer que l'externalisation de transport en aval au sein de COGRAL SPA à une influence positive sur le tryptique (cout, qualité, délais) et donc un impact positif sur performance logistique,

Au court de notre enquête nous avons relevé quelques points négatifs et par conséquence nous avons trouvé utile de donner quelque suggestions à COGRAL SPA et ce pour perfectionner sa présence sur la marché :

- La motivation des prestataires en lui offrant des primes pour la déconsignation des palettes qui représentent une très grande tranche de cout (800/ palettes).
- L'utilisation d'un système GPS pour contrôler les chauffeurs.
- Appliquer des sanctions en cas de retard de livraison sans raison acceptable.
- Demander des remboursements en cas des accidents à cause de vitesse des chauffeurs.
- Revoir la tarification des destinations couteuses comme par exemple (ADRAR, TUGERT) qui sont très couteuses ou contracté avec des prestataires qui offrent des tarifs les moins élevés.

Ces constatation nous amènent à dire que ya une réelle lourdeur en matière de gestion de circuit de transport au niveau de l'entreprise, qui nuit à l'activité principale et à la qualité de distribution.

La collecte des données tout au long de l'élaboration de ce document n'a pas toujours été facile vu la difficulté d'obtenir certaines informations classés confidentielles au niveau de l'entreprise. Néanmoins nous espérons avoir pu atteindre les finalités académiques souhaitées dans ce travail, quant au sujet de l'externalisation de transport en aval ce sujet reste un sujet d'actualité et très vaste à explorer, pour cela nous recommandant de nouveaux sujets de recherches qui sont :

- L'impact de l'externalisation de transport sur la traçabilité de l'entreprise.
- L'impact de l'externalisation logistique sur le développement économique en ALGERIE .

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrage :

- DIMMER, (A) : « *économie d'entreprise : les fonctions de l'entreprise* »
- GHEERAERT, (R) : *l'externalisation logistique*, mémoire de fin d'étude, université de paris 1, SORBON, 2010 ;
- GIRAUD,(F) et alli : *contrôle de gestion et pilotage de la performance* ,Gualino éditeur ,France, 2002
- LIONNET, (B), SENKEL, (M-P) : *la logistique*, DUNOD, PARIS, 2015,
- MICHEL, (f) et YEVES, (p) : *la logistique : production, distribution, soutien*, 5ème édition, DUNOD, Paris, 2008,
- MARYVONE,(T) :*logistique de la performance* ,chiron éditeur, France,2006
- OUACHRINE, (H), CHABANI, (S) : guide de la méthodologie de la recherche en science sociales.
- REMY, (M) : *supply Chain management* ; DUNOD, Paris, 2013

Travaux universitaires :

- PETIT,(N) :*le contrôle de gestion logistique hospitalier, pratiques de performance et modélisation des couts en TDABC* ,thèse de doctorat, université de Rennes 1,Rennes ,2013,p.77
- DIONMANDE, (N) : « *le transport dans la stratégie de production des grandes entreprises* », mémoire d'ingénieur, école supérieurs des travaux publics de l'institut nationale polytechnique, Boigny, 2007
- BERKANI, (M.A.I): « *Etude de performance des opérations de transport chez un prestataire logistique, Etude de Cas : Anderson logistique*, mémoire de master2 en science commerciales (option distribution et SCM), école des hautes études commerciales, Alger ; 2016
- CLEMONCE,(M) : « *l'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives* », mémoire de master2,avril2012
- MONVOISIN,(clémence): « *l'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives* » ,mémoire de master ,ROUIN BISUNESS CSCHOOL ,2012

- MOSTFAI,(Sarah) :*impact de la logistique collaborative sur la performance de la supply Chain*, mémoire de master, école des hautes études commerciales (option distribution &SCM) ,Alger ,2015
- CHIKIROU (A) et MEBARKI (H) : « *Essai d'analyse du transport aval* », mémoire de licence en science Commerciales, école des hautes études commerciales, ALGER, 2010,
- DERKAOUI ,(N) , BOUMEDIEN,(I) : *le test de khi-deux* , mémoire de licence université aboubakr blkaid , TELEMENEN , , 2010 ; P .2

REVUES :

- BIGRAS,(Y) , GELINAS, (R),:« *performance logistique :management et stratégie* »,in revue management & logistique ,N°2 ,2002,p.65
- BLANQUART,(c), CARBONE,(V) : « *la place du transport dans les organisations logistiques durables* »,in revue les cahiers scientifiques du transport ,N° 54,2008,PP.11-24
- BOTTON,(C), JOBEN,(MH),NAGATI,(H) : “*système de gestion de la performance ; condition de succès* », in revue de gestion 2000 , Mars-avril,2012,p38
- FLORANCE,(G), THIERRY ,(S) : « *proposition d'un modèle d'externalisation des activités achats* »,Management et avenir, 2009/4 , N°24,p.105
- MASSON FRANZIL,(Y) : « *stratégies d'externalisation logistique : un risque management sur mesure* » ,université Paul Verlaine Metz
- « *Logistique et management, Chaîne logistique globale : l'externalisation en marche*, vol 4 n°1 1996
- Guide d'externalisation des activités logistique, octobre 2016,
- STEPHANE, (J), « *management de la performance* »,
- PESQUEX, (Y), « *la notion de performance globale* »,5 forum international ETHICS, Tunisie, 2004, p11

Webographie :

- La ROUSSE, <http://www.larousse.fr>,(consulté le 07/04/2017 à 17H 30)
- <http://www.logistic-specialist.ro>,(consulté le 16/03/17 à 13H20)
- <http://www.fr.icom7.com>,(consulté le 18/04/17 à 20H18)
- <http://www.performancezoom.com> (consulté le 23/03/17, 20h05)
- <http://www.piloter.org>,(consulté le 29/03/2017, à 21H02)
- [http /www.les indicateurs de performance de l'entreprise.com](http://www.les_indicateurs_de_performance_de_lentreprise.com), (consulté le 01/04/2017 à 22H07)
- <http://pfeda.univlille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/multimedia/partie1/partie1.html>, (consulté le 23/04/17)
- Faut –il externaliser votre Chain logistique, <http://www.chefdentreprise.com>, (consulté le 24/04/17 à 20h38)
- <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/qualite-de-service.htm>,(consulté le 17/05/2017 à 21H03)

Annexes

Liste des annexes

| N° | Intitulé de figure |
|----|--|
| 1 | Questionnaire destiné aux personnels de direction supply Chain |
| 2 | Questionnaire destiné aux personnels de direction des ventes |
| 3 | les retours des produits finis |
| 4 | Tableau de compte de résultat de COGRAL SPA 2012-2016 |
| 5 | Les retours de palettes par région (800 DA/ palette) |

Annexe n°01 : Questionnaire n° 1:

1) Vous êtes : - homme.....

-femme

2) Quel est votre tranche d'âge ?

▪ Moins de 30 ans.....

▪ 30-40 ans

▪ Plus de 40 ans.....

3) Quel est votre statut professionnel ?

- Cadre

- Responsable / chef de service.....

- Employé (é).....

- Autre précisez.....

4) Depuis combien de temps travaillez vous au sein de COGRAL SPA ?

- moins de 5 ans

- de 5 ans -10 ans

- de 10 ans – 20 ans

- plus de 20 ans

5) Quel est votre niveau d'instruction ?

- Bac

-Bac +2.....

-Bac +3.....

-Bac +5

1/ évaluation de la chaine de distribution au sein de l'entreprise

6) Quel est la mission principale de votre direction supply Chain ?

-Réduction des Coûts

-Satisfaction client

-autre ... précisez

7) comment vous évaluez la situation actuelle de l'activité distribution au sein de votre établissement ?

- Taches accomplies

- Une réorganisation est nécessaire.....

- Une rénovation des équipements de transport.....

- Autres..... précisez.....

8) faite-vous une évaluation périodique de la performance logistique de votre entreprise ?

- oui.....

- non.....

9) si oui quels sont à votre avis les critères d'évaluation de cette performance ?

-organisation du travail.....

-délai d'accomplissement des missions

- Cout.....

-le tout.....

- aucun

2/ les critères de choix de l'externalisation au niveau de l'entreprise :

10) selon vous, quels sont vos raisons principales de recourir vers l'externalisation de transport en aval ?

- Recentrage sur le cœur de métier
- Gain en efficacité
- Réactivité logistique.....
- Sécurité
- Manque des ressources et complexité de la chaine logistique
- Autre

11) quels sont les objectifs de votre stratégie d'externalisation de transport en aval ?

- création de la valeur
- réduction des couts
- satisfaction de la clientèle.....
- réduction des délais.....
- autre... précisez.....

12) Quels sont les problèmes fréquemment confrontés avec vos prestataires logistique de transport ?

- Manque de professionnalisme.....
- Renouvellement permanant des chauffeurs
- Utilisation des moyens de transport non flexibles et inadéquat.....
- Le non maîtrise de la chaine de distribution
- Autre précisez.....

13) les coûts logistiques de transport de votre entreprise sont-ils compétitives par rapport au secteur ?

- oui
- non

14) Quel est le délai moyens pour effectuer une transaction complète (de la commande client jusqu'à la réception de produit par ce dernier) ?

-moins de 24 heures

-de 1 à 2 jours

-plus de 2 jours

15) ces délais de livraison vous semble-t-ils satisfaisants par apport au secteur (concurrents) ?

-très satisfaisants.....

-satisfaisants

-pas du tout satisfaisants

« Nous vous remercions pour le temps que vous nous avez consacré ».

Annexe n° 02 : Questionnaire n° 2:

1) Vous êtes : - homme.....

-femme

2) Quel est votre tranche d'âge ?

▪ Moins de 30 ans.....

▪ 30-40 ans

▪ Plus de 50 ans.....

3) Quel est votre statut professionnel ?

- Cadre

- Responsable / chef de service.....

- Employé (é).....

- Autre précisez.....

4) Depuis combien de temps travaillez vous au sein de COGRAL SPA ?

- moins de 5 ans

- de 5 ans -10 ans

- de 10 ans – 20 ans

- plus de 20 ans

5) Quel est votre niveau d'instruction ?

- Bac

-Bac +2.....

-Bac +3.....

-Bac +5

1/ Evaluation de la Chain de distribution :

6) Comment vous évaluez la situation actuelle de l'activité distribution au sein de votre établissement ?

- Taches accomplies
- Une réorganisation est nécessaire.....
- Une rénovation des équipements de transport est nécessaire.....
- Autres..... précisez.....

7) Quel est le délai moyens pour effectuer une transaction complète (de la commande client jusqu'à la réception de produit par ce dernier) ?

- moins de 24 heures
- de 1 à 2 jours
- plus de 2 jours

8) Ces délais de livraison vous semble-t-ils satisfaisants par apport au secteur (concurrents) ?

- très satisfaisants.....
- satisfaisants.
- pas du tout satisfaisants

2/ satisfaction de la clientèle/

9) Pensez vous que les clients sont satisfaits par apport a ces délais ?

- très satisfait.....
- Satisfaits.....
- Pas du tout satisfaits

10) Dans quel fréquence Rencontrez-vous des ruptures de livraison des produits finis aux clients ?

- Toujours.....
- souvent.....
-

-parfois

-rarement.....

-jamais

13) Pour quels raisons ?

- non disponibilité de produit

- problème du transport

- Autre Précisez.....

14) Généralement, Quel est la cause principale de réclamation de vos clients ?

- Retard de livraison.....

- Non conformité des produits.....

- Des produits abimés.....

- Le conditionnement des produits.....

- Autre précisez.....

« Nous vous remercions pour le temps que vous nous avez consacré ».

Annexe n° 03 : les retours des Produits finis (bidon 1L ,2L, 5L ; 5L carton)

| DATE | NOM DU CLIENT | 1L PET | 2L PET | 5L pet | 5L crt |
|-------------|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 06/01/2016 | BOUAMRATA | | 1920 | | |
| 14/01/2016 | BELARBI tawfik | | | 384 | |
| 11/02/2016 | SOUIAD ISSAM | | | | 728 |
| 15/02/2016 | BOURENANE | | | 2 | |
| 18/02/2016 | BOURENANE | | | 148 | |
| 21/02/2016 | SOUIAD ISSAM | | | | 1288 |
| 20/03/2016 | SOULEH MOHAMED | | | 148 | |
| 23/03/2016 | SOUIAD ISSAM | | | 54 | |
| 30/03/2016 | KHATIRI HAKIM | | | 1 | |
| 14/04/2016 | EURL EL AMRI HARBI | | | 12 | |
| 24/04/2016 | EURL FREINMARKET FREND A | | | 2 | |
| 09/05/2016 | MESSAOUDANI | | | 2 | |
| 15/06/2016 | EURL ALFA Port | | | 6 | |
| 15/05/2016 | BOUAMRATA | | | 14 | |
| 15/05/2016 | EURL ALFA Port | | | 2 | |
| 23/05/2016 | KHELIFA BARKET | | | 3 | |
| 25/05/2016 | SPA ALGERIE LIGABUE CATERING | | | 5 | |
| 25/05/2016 | GHERAB AMAR | | | 4 | |
| 31/05/2016 | AHMED ALI EL AKHDAR | | | 11 | |
| 05/06/2016 | BENKENNENE | | | 4 | |
| 05/06/2016 | EURL EL AMRI HARBI | | | 160 | |
| 07/06/2016 | AHMED ALI EL AKHDAR | | | 8 | |

| | | | | | |
|------------|---------------------------------|-----|---|-----|--|
| 12/06/2016 | SOULEH MOHAMED | | | 42 | |
| 19/06/2016 | BEN MOUSSA | | | 1 | |
| 19/06/2016 | SARL MOUZNA | | | 2 | |
| 19/06/2016 | AHMED ALI EL AKHDAR | | | 9 | |
| 26/06/2016 | KHELIFA BARKET | | | 3 | |
| 26/06/2016 | AHMED ALI EL AKHDAR | | 6 | 4 | |
| 03/07/2016 | BARKET KHELIFA | | | 3 | |
| 03/07/2016 | BOURENANE | 960 | | | |
| 25/07/2016 | KHATIRI HAKIM | | | 4 | |
| 25/07/2016 | DAHMANI | | | 2 | |
| 26/07/2016 | DAHMANI | | | 2 | |
| 28/07/2016 | DAHMANI | | | 2 | |
| 04/08/2016 | DAHMANI | | | 2 | |
| 08/08/2016 | NASSOU ISLAM | | | 6 | |
| 30/08/2016 | SPA ALGERIE LIGABUE CATERING | | | 6 | |
| 03/09/2016 | GHERAB AMAR | | | 4 | |
| 07/09/2016 | SOUIAD ISSAM | | | 86 | |
| 14/09/2016 | SOUIAD ISSAM | | | 310 | |
| 14/09/2016 | SOUIAD ISSAM | | | 98 | |
| 19/09/2016 | NASSOU ISLAM | | | 10 | |
| 20/09/2016 | SOULEH MOHAMED | | | 106 | |
| 24/09/2016 | SOULEH MOHAMED | | | 2 | |
| 28/09/2016 | LAGUEB BENAOUDA | | | 4 | |
| 02/10/2016 | LAGUEB BENAOUDA | | | 2 | |
| 25/09/2016 | NASSOU ISLAM | | | 10 | |
| 22/09/2016 | LAGUEB BENAOUDA | | | 2 | |
| 03/10/2016 | LAGUEB BENAOUDA | | | 2 | |

| | | | | | |
|------------|-------------------------|--|--|----|--|
| 04/10/2016 | LAGUEB BENAOUDA | | | 2 | |
| 09/10/2016 | LAGUEB BENAOUDA | | | 5 | |
| 11/10/2016 | SOUIAD ISSAM | | | 38 | |
| 13/10/2016 | LAGUEB BENAOUDA | | | 2 | |
| 13/10/2016 | LAGUEB BENAOUDA | | | 2 | |
| 19/10/2016 | LAGUEB BENAOUDA | | | 19 | |
| 25/10/2016 | LAGUEB BENAOUDA | | | 4 | |
| 25/10/2016 | LAGUEB BENAOUDA | | | 2 | |
| 31/10/2016 | BELABAS | | | 4 | |
| 08/11/2016 | LAGUEB BENAOUDA | | | 2 | |
| 08/11/2016 | LAGUEB BENAOUDA | | | 1 | |
| 20/11/2016 | LAGUEB BENAOUDA | | | 4 | |
| 20/11/2016 | EURL FREINMARKET FREUDA | | | 4 | |
| 21/11/2016 | SOULEH MOHAMED | | | 4 | |
| 22/11/2016 | LAGUEB BENAOUDA | | | 2 | |
| 22/11/2016 | LAGUEB BENAOUDA | | | 2 | |
| 24/11/2016 | SOUIAD ISSAM | | | 98 | |
| 29/11/2016 | LAGUEB BENAOUDA | | | 2 | |

Annexe n° 04 : tableau de compte de résultat de COGRAL SPA 2012-2016

| Désignation | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---------------------|------------------------|------------------------|---------------------|---------------------|
| | huile | huile | huile | huile | huile |
| Ventes et produits annexes | 5 915 745 000 | 6 238 422 000 | 6 668 658 000 | 6 883 776 000,00 | 7 314 012 000,00 |
| Variation stocks produits finis et en cours | 74 506 347,72 | 76 741 538,15 | 78 231 665,10 | | - |
| Production immobilisée | | | | | |
| Remboursement différentiel | 910 800 000 | 603 200 000 | 644 800 000 | 665 600 000 | 707 200 000 |
| I – Production de l'exercice | 6 901 051 348 | 6 918 363 538 | 7 235 226 335 | 7 477 110 556 | 8 079 024 355 |
| Achats consommés | 5 626 566 442,81 | 5 644 855 332,56 | 5 854 029 743,81 | 6 045 585 995,87 | 6 549 007 368,99 |
| Services extérieurs et autres consommations | 620 469 417,10 | 596 643 499,62 | 617 242 804,61 | 640 280 088,74 | 659 768 491,41 |
| II – Consommation de l'exercice | 6 247 035 859,91 | 6 241 498 832,18 | 6 471 272 548,42 | 6 685 866 084,62 | 7 208 775 860,39 |
| III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II) | 654 015 487,80 | 676 864 705,97 | 763 953 786,48 | 791 244 471,70 | 870 248 494,56 |
| Charges de personnel | 232 470 877,73 | 197 600 246,07 | 217 360 270,68 | 228 228 284,21 | 235 075 132,74 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | 1 323 058,53 | 1 362 750,28 | 1 403 632,79 | 1 445 741,77 | 1 489 114,03 |
| IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | 420 221 551,55 | 477 901 709,62 | 545 189 883,01 | 561 570 445,71 | 633 684 247,79 |
| Autres produits opérationnels | 8 692 340 | 7 823 106 | 7 431 950 | 7 060 353 | 8 472 424 |
| Autres charges opérationnelles | 43 531 421 | 8 706 284 | 21 765 710 | 17 412 568 | 13 930 055 |
| | 202 320 000 | 229 228 560 | | | |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions | | | | | |
| V RESULTAT OPERATIONNEL | 183 062 470,44 | 268 628 931,23 | 301 627 563,07 | 276 143 958,33 | 355 903 087,40 |

| | | | | | |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|---------------------|---------------------|
| Produits financiers | 9 608 305,28 | 11 049 551,07 | 12 706 983,73 | 14 613 031,29 | 16 804 985,99 |
| Charges financières | 169 657 802,55 | 186 623 582,80 | 205 285 941,08 | 225 814 535,19 | 248 395 988,71 |
| VI RESULTAT FINANCIER | - 160 049 497,27 | - 175 574 031,73 | - 192 578 957,35 | - 211 201 503,89 | - 231 591 002,72 |
| VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI) | 23 012 973,18 | 93 054 899,50 | 109 048 605,73 | 64 942 454,44 | 124 312 084,68 |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires | | 17 680 430,91 | 20 719 235,09 | 12 339 066,34 | 23 619 296,09 |
| Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires | | | | | |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRE | 6 919 351 992,76 | 6 937 236 195,01 | 7 255 365 269,12 | 7 498 783 940,58 | 8 104 301 764,50 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRE | 6 896 339 019,58 | 6 861 861 726,41 | 7 167 035 898,49 | 7 446 180 552,48 | 8 003 608 975,91 |
| VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRE | 23 012 973,18 | 75 374 468,60 | 88 329 370,64 | 52 603 388,10 | 100 692 788,59 |
| Eléments extraordinaires (produits) (à préciser) | | | | | |
| Eléments extraordinaires (charges) (à préciser) | | | | | |
| IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE | | | | | |
| X RESULTAT NET DE L'EXERCICE | 23 012 973,18 | 75 374 468,60 | 88 329 370,64 | 52 603 388,10 | 100 692 788,59 |
| | | | | | |

Annexe n° 05 : les retours des palettes par région (800 DA/ palette)

| DESTINATION | CO GRAL 2016 12 Palettes | CO GRAL 2016 24 Palettes | CO GRAL 2016 26 Palettes |
|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Adrar | 62 500,00 | 91 800,00 | 99 500,00 |
| Aïn Defla | 12 000,00 | 15 200,00 | 16 500,00 |
| AIN MLILA | 25 500,00 | 30 000,00 | 32 500,00 |
| Ain Témouchent | 25 000,00 | 30 700,00 | 33 300,00 |
| Alger | 5 500,00 | 8 500,00 | 10 500,00 |
| Annaba | 30 000,00 | 37 300,00 | 40 400,00 |
| AIN SALAH | | 90 000,00 | 97 500,00 |
| Batna | 22 500,00 | 29 200,00 | 31 600,00 |
| Béchar | 47 000,00 | 63 000,00 | 68 300,00 |
| Béjaïa | 16 500,00 | 19 500,00 | 23 500,00 |
| Biskra | 23 500,00 | 28 600,00 | 31 000,00 |
| Blida | 5 500,00 | 8 500,00 | 10 500,00 |
| Bordj Bou Arreridj | 16 500,00 | 19 900,00 | 21 600,00 |
| Bouira | 8 900,00 | 12 500,00 | 15 000,00 |
| Boumerdès | 5 500,00 | 8 500,00 | 10 500,00 |
| Chlef | 13 700,00 | 15 700,00 | 17 000,00 |
| Constantine | 23 000,00 | 27 000,00 | 29 300,00 |
| DJANET | | | 150 000,00 |
| Djelfa | 17 300,00 | 19 900,00 | 21 600,00 |
| El Bayadh | 32 400,00 | 37 300,00 | 40 400,00 |
| EL Djamaa | 26 800,00 | 33 000,00 | 35 700,00 |
| El Meghaier | 23 600,00 | 39 000,00 | 42 250,00 |
| El Oued | 33 100,00 | 42 100,00 | 45 600,00 |
| El Tarf | 33 000,00 | 40 500,00 | 43 900,00 |
| Ghardaïa | 32 000,00 | 38 300,00 | 41 500,00 |
| Guelma | 27 000,00 | 32 400,00 | 35 100,00 |
| H.MESSOUD | 34 100,00 | 42 600,00 | 46 200,00 |
| Illizi | | 97 200,00 | 105 300,00 |
| Jijel | 25 700,00 | 31 300,00 | 33 900,00 |
| Khenchela | 27 800,00 | 32 400,00 | 35 100,00 |
| Laghouat | 21 000,00 | 29 200,00 | 31 600,00 |
| Mascara-Sig | 19 500,00 | 23 300,00 | 25 200,00 |
| Médéa | 8 900,00 | 12 500,00 | 14 500,00 |
| Mila:CH.LAID | 21 000,00 | 24 200,00 | 26 200,00 |
| Mila:Ferdjoua | 24 700,00 | 29 200,00 | 31 600,00 |
| Mila:Grarem | 25 900,00 | 31 000,00 | 33 500,00 |
| Mostaganem | 18 400,00 | 22 200,00 | 24 000,00 |
| M'Sila | 16 000,00 | 17 500,00 | 20 000,00 |
| M'Sila: Boussaada | 14 700,00 | 19 900,00 | 21 600,00 |
| Naâma | 29 500,00 | 37 300,00 | 40 500,00 |
| Oran | 22 100,00 | 26 800,00 | 29 000,00 |
| Ouargla | 34 100,00 | 42 600,00 | 46 200,00 |

| | | | |
|---------------------|-----------|------------|------------|
| Oum El Bouaghi | 27 000,00 | 31 800,00 | 34 500,00 |
| Relizane | 17 900,00 | 22 200,00 | 24 000,00 |
| Saïda | 23 100,00 | 28 300,00 | 30 700,00 |
| Sétif | 17 900,00 | 22 200,00 | 24 000,00 |
| Sidi Bel Abbès | 25 200,00 | 29 000,00 | 32 000,00 |
| Skikda | 25 700,00 | 33 000,00 | 35 700,00 |
| Skikda: El Harouche | 25 700,00 | 31 300,00 | 33 900,00 |
| Souk Ahras | 31 000,00 | 38 300,00 | 41 500,00 |
| Tamanrasset | | 122 800,00 | 133 000,00 |
| Tébessa | 33 000,00 | 36 700,00 | 39 800,00 |
| Tiaret | 18 400,00 | 21 500,00 | 23 300,00 |
| Tindouf | 94 000,00 | 145 300,00 | 157 400,00 |
| Tipaza | 5 500,00 | 8 500,00 | 10 500,00 |
| Tissemsilt | 16 000,00 | 19 900,00 | 21 600,00 |
| Tizi Ouzou | 8 900,00 | 10 500,00 | 13 500,00 |
| Tlemcen | 27 800,00 | 32 600,00 | 35 300,00 |
| Touggourt | 34 100,00 | 41 400,00 | 44 900,00 |

Table des matières

Table des matières

Résumé

Dédicaces

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

| | |
|---|----|
| Introduction | 2 |
| Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'externalisation logistique | 6 |
| Section 1 : positionnement de la logistique au niveau d'une entreprise industrielle.... | 6 |
| 1-1 Notion de la logistique | 6 |
| 1-1-1 Définition..... | 6 |
| 1-1-2 Le périmètre de la logistique | 8 |
| 1-1-3 Historique et évolution de la logistique | 8 |
| 1-1-3-1 Historique..... | 8 |
| 1-1-3-2 Evolution..... | 9 |
| 1-1-4 Typologie de la logistique | 10 |
| 1-1-5 Les fonctions de la logistique | 11 |
| 1-1-6 L'importance de la logistique | 11 |
| 1-1-7 Les enjeux de la logistique | 12 |
| 1-2 Notion de La supply Chain management..... | 12 |
| 1-2-1 Définition..... | 12 |
| 1-2-2 Les objectifs de la supply Chain management | 14 |
| 1-3 De la logistique au supply Chain | 15 |
| Section 2 : L'externalisation logistique | 17 |
| 2-1 L'externalisation..... | 17 |

| | |
|---|----|
| 2-1-1 Définition | 17 |
| 2-1-2 L'évolution des fonctions externalisées..... | 18 |
| 2-1-3 Les formes de l'externalisation | 19 |
| 2-1-3-1 L'externalisation simple..... | 19 |
| 2-1-3-2 L'externalisation d'activités stratégiques | 19 |
| 2-1-4 Les caractéristiques de l'externalisation..... | 20 |
| 2-1-5 Les motifs de l'externalisation | 21 |
| 2-2 L'externalisation logistique..... | 21 |
| 2-2-1 Définition..... | 21 |
| 2-2-2 Les activités concernées par l'externalisation logistique..... | 23 |
| 2-2-3 Les niveaux de l'externalisation logistique..... | 24 |
| 2-2-4 L'état d'externalisation des fonctions logistiques | 26 |
| 2-2-5 les facteurs qui incitent les entreprises à l'externalisation | 27 |
| 2-2-6 Les avantages de l'externalisation logistique | 27 |
| 2-2-7 Les objectifs de l'externalisation logistique | 29 |
| 2-2-8 Les risques liés à l'externalisation logistique | 30 |
| Section 3 : L'externalisation logistique de transport | 30 |
| 3-1 Le transport..... | 30 |
| 3-1-1 Définition | 30 |
| 3-1-2 Les caractéristiques de l'activité de transport..... | 32 |
| 3-1-3 Les modes de transport | 33 |
| 3-1-4 les stratégies de transport routier | 34 |
| 3-2 L'externalisation de transport | 35 |
| 3-2-1 Définitions..... | 35 |
| 3-2-2 Les formes d'externalisation de transport | 35 |
| 3-2-3 Les types de prestation de transport | 36 |
| 3-2-4 Les fonctions de transport qui peuvent être externalisées | 36 |

| | |
|---|-----------|
| 3-2-5 Avantages et inconvénients de l'externalisation de transport | 37 |
| 3-2-5-1 Avantages..... | 37 |
| 3-2-5-2 Inconvénients..... | 38 |
| Chapitre 2 : Les outils d'analyse de la performance logistique de l'entreprise | 39 |
| Section 1 : La performance | 40 |
| 1-1 Définitions | 40 |
| 1-2 Les métaphores de la performance | 42 |
| 1-3 La gestion de la performance | 43 |
| 1-4 Evaluation et mesure de la performance | 45 |
| 1-4-1 Evaluation | 45 |
| 1-4-2 Mesure | 46 |
| 1-5 Les objectifs de mesure de la performance | 47 |
| 1-6 Les indicateurs de la performance | 48 |
| 1-6-1 Définition | 48 |
| 1-6-2 Leur utilité | 49 |
| 1-6-3 Les qualités d'un bon indicateur..... | 49 |
| 1-6-4 Les catégories des indicateurs de performance..... | 49 |
| 1-6-5 Les types des indicateurs de performance | 51 |
| 1-7 Le passage de mesure à l'action | 51 |
| Section 2 : La performance logistique | 52 |
| 2-1 Définitions..... | 52 |
| 2-2 Les axes de la performance logistique..... | 52 |
| 2-3 Mesure et évaluation | 53 |
| 2-3-1 Mesure..... | 53 |
| 2-3-1-1 Les outils de mesure | 54 |
| 2-3-2 Evaluation | 54 |
| 2-4 Quelques approches de la performance logistique | 57 |
| 2-5 Les quatre leviers de la performance logistique | 58 |
| 2-6 Les objectifs de mesure de la performance logistique..... | 59 |

| | |
|---|-----------|
| 2-7 Les outils de mesure de la performance logistique | 59 |
| 2-8 Quelques indicateurs logistique | 60 |
| 2-8-1 Financiers..... | 60 |
| 2-8-2 Non financiers | 60 |
| Section 3 : L'externalisation de transport comme un levier de la performance logistique | |
| 3-1 Les dimensions de la performance logistique | 61 |
| 3-1-1 Taux de service..... | 61 |
| 3-1-2 Les délais..... | 63 |
| 3-1-3 Les couts | 63 |
| 3-1-3-1 Les couts de stocks..... | 63 |
| 3-1-3-1-1 Les couts de détention de stock..... | 64 |
| 3-1-3-1-2 Les couts de financement des investissements en stock..... | 64 |
| 3-1-3-2 Les couts des flux..... | 65 |
| 3-2 L'externalisation de transport et le tryptique (cout, qualité et délai)..... | 67 |
| Chapitre 3 : L'impact de l'externalisation de transport sur la performance logistique de l'entreprise COGRAL SPA | |
| Section 1 : Présentation générale de l'entreprise COGRAL SPA..... | 73 |
| 1-1 Présentation de COGRAL SPA..... | 73 |
| 1-1-1 Historique..... | 74 |
| 1-1-2 Présentation de SAFIA..... | 75 |
| 1-2 Activités et objectifs | 76 |
| 1-2-1 Activités | 76 |
| 1-2-2 Objectifs | 76 |
| 1-2-3 Autre objectifs | 76 |
| 1-3 La structure organisationnelle de COGRAL SPA /SAFIA..... | 77 |
| 1-3-1 Direction de gestion de ressources humaines | 78 |

| | |
|---|----|
| 1-3-2 Direction finance et comptabilité | 79 |
| 1-3-3 Direction commerciale | 79 |
| 1-3-4 Direction de maintenance..... | 79 |
| 1-3-5 Direction de prévention et sécurité | 79 |
| 1-3-6 Direction Supply Chain..... | 80 |
| 1-4 Les fonctions de la logistique de distribution de COGRAL SPA/SAFIA..... | 81 |
| 1-5 Le réseaux de distribution de COGRAL SPA /SAFIA | 83 |
| 1-6 Diagnostique de l'entreprise COGRALSPA/SAFIA..... | 84 |
| 1-6-1 Analyse de l'environnement interne (analyse SWOT)..... | 84 |
| 1-6-1-1 Les forces..... | 84 |
| 1-6-1-2 Les faiblesses | 85 |
| 1-6-2 Analyse de l'environnement externe | 85 |
| 1-6-2-1 Les opportunités..... | 85 |
| 1-6-2-2 Les menaces | 85 |
| Section 2 : présentation de l'activité transport au sein de l'entreprise COGRAL SPA | 85 |
| 2-1 L'état de transport externalisé au sein de l'entreprise COGRAL SPA..... | 86 |
| 2-1-1 Les prestataires de transport de COGRAL SPA..... | 87 |
| 2-1-1-1 La nature des prestataires | 87 |
| 2-1-1-2 La taille des prestataires | 87 |
| Section 3 : présentation de l'étude quantitative | 88 |
| 3-1 Démarche méthodologique de l'étude | 88 |
| 3-1-1 Définition d'un questionnaire | 88 |
| 3-1-2 L'objectif de la recherche | 89 |
| 3-1-3 Méthode d'échantillonnage..... | 89 |
| 3-1-4 Recueil et analyse des données | 90 |
| 3-1-5 Durée de L'enquête | 90 |

| | |
|---|------------|
| 3-1-6 Les principaux variables de l'enquête..... | 90 |
| 3-2 Analyse des indicateurs de performance logistique de l'entreprise COGRAL SPA..... | 90 |
| 3-2-1 Les indicateurs quantitatifs..... | 91 |
| 3-2-1-1 L'évolution des ventes | 91 |
| 3-2-1-2 Le chiffre d'affaire | 92 |
| 3-2-1-3 La marge brute | 93 |
| 3-2-1-4 Le nombre des clients | 94 |
| 3-2-1-5 La part du marché | 95 |
| 3-2-2 Les indicateurs qualitatifs..... | 97 |
| 3-2-2-1 Le taux de service | 97 |
| 3-2-2-2 Le taux de réclamation..... | 97 |
| 3-2-3 Calcule des rations | 98 |
| 3-3 Analyse des résultats de questionnaires..... | 99 |
| 3-3-1 Tri à plat | 99 |
| 3-3-2 Tri croisé..... | 120 |
| 3-4 Résumé de l'enquête..... | 122 |
| Conclusion générale | 125 |

Bibliographie.

Les annexes.