

ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES D'ALGER



Mémoire de fin cycle en vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences Commerciales

Option : Distribution et Management de la chaîne logistique

THEME :

**L'externalisation des activités logistiques :
élaboration d'une grille d'évaluation des
performances des prestataires de transport.**

Etude de cas de Fruital Coca-Cola

Élaboré par :

Chiraz BENBAKIR

Hanan Feriel BOULKAZAZ

Encadré par :

Farès BOUBAKOUR

Professeur à l'EHEC

9ème Promotion

Juin 2022

**ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES
COMMERCIALES
D'ALGER**



Mémoire de fin cycle en vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences Commerciales

Option : Distribution et Management de la chaîne logistique

THEME :

**L'externalisation des activités logistiques :
élaboration d'une grille d'évaluation des
performances des prestataires de transport.**

Etude de cas de Fruital Coca-Cola

Élaboré par :

Chiraz BENBAKIR

Hanan Ferial BOULKAZAZ

Encadré par :

Farès BOUBAKOUR

Professeur à l'EHEC

9ème Promotion

Juin 2022

Résumé

De nos jours, l'externalisation logistique est une nouvelle stratégie auquel les entreprises ont de plus en plus souvent recours. Les entreprises industrielles ou commerciales confient tout ou une partie de leurs chaîne logistique assurée préalablement à l'interne, à un prestataire expert.

De ce fait, nous avons consacré notre travail de recherche à l'étude des raisons qui poussent les entreprises à adopter cette stratégie par une étude qualitative, ainsi que l'évaluation de l'un de ses acteurs principales qui est le prestataire en se basant sur certains critères tel que (prix, disponibilité, qualité de prestation ...) par l'élaboration d'une grille d'évaluation.

Et pour pouvoir répondre à notre problématique de départ nous avons effectué notre stage pratique au sein de l'entreprise FRUITAL COCA-COLA.

Mots clés :

L'externalisation logistique, performance , grille d'évaluation

Abstract

Today, outsourcing of logistics is a new strategy that companies are increasingly using. Industrial or commercial companies entrust all or part of their supply chain, previously insured in-house, to an expert service provider.

For this reason, we have devoted our research to studying the reasons that drive companies to adopt this strategy by means of a qualitative study, as well as the assessment of one of its main actors, the provider, on the basis of certain criteria such as: that (price, availability, quality of service) by developing an evaluation grid.

And in order to be able to answer our initial problem, we did our practical internship at FRUITAL COCA-COLA.

Key words:

Logistics outsourcing, performance, evaluation grid

ملخص

في عصرنا الحالي ، يعد الاستعانة بمصادر خارجية للخدمات اللوجستية استراتيجية جديدة تستخدمها الشركات بشكل متزايد تعهد الشركات الصناعية أو التجارية بكل أو جزء من سلسلة التوريد الخاصة بها، المؤمنة مسبقاً داخلياً، إلى مزود مختص في المجال.

لهذا السبب كرسنا بحثنا لدراسة الأسباب التي تدفع الشركات إلى تبني هذه الاستراتيجية من خلال دراسة نوعية، وكذلك تقييم أحد أهم الفاعلين، على أساس معايير معينة مثل: (السعر، التوافر، جودة الخدمة) من خلال تطوير شبكة التقييم ولكي نتمكن من الإجابة على مشكلتنا الأولية، قمنا بتربصنا العملي في FRUITAL COCA-COLA .

الكلمات الدالة

التعهد اللوجستي، اداء، شبكة التقييم.

Remerciement

Notre vifs remerciements vont à Monsieur/Madame qui nous faisons l'honneur de présider
notre jury.

Nous remercions également Monsieur et Madame, membres du Jury, qui nous ont honorées
en accordant du temps et de l'énergie à la lecture du document.

Notre sincères remerciements vont à notre encadrant, Monsieur FARES BOUBAKOUR,
Professeur, pour son soutien, sa confiance et ses conseils tout au long de l'élaboration de ce
travail.

Nous tenons à remercier, notre encadrant au niveau de l'entreprise, Monsieur REDOUANE
ITBAREN pour son aide et son implication à ce travail.

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

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

Dédicace

Avec l'expression de ma reconnaissance, je dédie ce modeste travail à ceux qui, quels que soient les termes embrassés je n'arriverais jamais à leur exprimer mon amour sincère

- *A mon support dans ma vie, mon précieux offre de Dieu qui m'a appris m'a supporté et m'a dirigé vers la gloire mon père*
- *A celle qui m'a arrosé de tendresse et d'espoir, à la source d'amour incessible, a la femme qui n'a épargné aucun effort pour me rendre heureuse, ma mère*
- *A ma chère sœur qui n'a pas cessé de me conseiller, encourager et soutenir tout au long de mes études que Dieu la protège et lui offre de la chance et le bonheur*
 - *A mon chère frère et beau-frère pour leur soutien et encouragement*
 - *A ma source de joie et de bonheur mon petit neveu « MIROU »*
 - *A mes chères tantes pour leur soutien*
- *A une personne qui m'est très chère pour sa présence et son soutien moral*

Merci d'être toujours là pour moi.

Dédicace:

Ce projet de fin d'étude est dédié à mes chers parents qui m'ont toujours poussé et motivé dans mes études.

Sans eux, je n'aurais certainement pas fait d'études longues. Ce projet représente donc l'aboutissement du soutien et des encouragements qu'ils m'ont prodigués tout au long de ma scolarité.

A mon unique frère Moncef, ces quelques lignes, ne sauraient traduire le profond amour que je te porte. Je trouve en toi le conseil du frère et le soutien de l'ami.

A mes amis en souvenirs des moments heureux passés ensemble, avec mes vœux sincères de réussite, bonheur, santé et de prospérité.

Je dédie aussi ce travail, à une personne très chère et qui est loin de moi pour son soutien moral et ma source de joie et de bonheur.

Liste des figures :

Numéro	Intitulé des figures	Pages
Chapitre 01		
01	Les types de la chaine logistique	07
02	Les types de l'externalisation	14
Chapitre 02		
03	Avantages et les inconvénients que procure le recours à un 4PL	31
04	Les familles et les types des prestataires logistiques	32
05	Le rôle des prestataires logistiques	35
Chapitre 03		
06	La Bouteille Coca-Cola d'hier à Aujourd'hui	50
07	Zone géographique couverte par FRUITAL	52
08	L'organigramme de FRUITAL COCA-COLA	54
09	L'organigramme de la direction Supply Chain	56
10	La variation de nombre de camions 10Tonnes de FRUITAL durant l'année 2022	63
11	La variation de nombre de camions 20Tonnes chez les prestataires de FRUITAL	63
12	Le degré de participation des prestataires et des particuliers de COCA-COLA FRUITAL	66
13	Le degré de participation de chaque prestataire de FRUITAL COCA COLA	67

Liste des tableaux

Numéro	Intitulé du tableau	Page
Chapitre 01		
01	Classification des risques selon Williams	21
02	Typologie des risques selon Courtot	21
Chapitre 02		
03	Les avantages et les inconvénients de grille d'évaluation	45
Chapitre 03		
04	La fiche d'identification de FRUITAL COCA-COLA	53
05	Le nombre de la taille de chaque prestataire de l'entreprise FRUITAL COCA-COLA pour le mois de février 2022	62
06	Le taux de rotation des camions au sein de FRUITAL COCA-COLA pendant les 4 premier mois de l'année 2022	64
07	Les coûts de différentes destinations des prestataires	67
08	L'analyse SWOT de FRUITAL COCA-COLA.	68
Chapitre : 04		
09	La formulation des questions pour un entretien individuel.	77
10	La grille d'évaluation.	83

Liste des abréviations :

Abréviation	Définition du terme
BL	Bejaia Logistique
BTP	Bâtiment et Travaux Public
CA	Chiffre d’Affaire
DO	Donneur d’Ordre
ECCBC	Equatorial Coca-Cola Bottling Company
EIRL	Entreprise Individuelle en nom propre à Responsabilité Limité
EPI	Equipement de Protection Individuelle
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limité
MP	Matière première
NDD	New Distribution Direct
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PSL	Prestataire de Service Logistique
SARL(LLP)	Société à Responsabilité Limitée
SAS (SASU)	Société par Action Simplifiée
SPA	Société par Action
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TDB	Taux de distribution des bénéfices

Sommaire :

Introduction générale	01
<u>Chapitre01</u> : le phénomène de l'externalisation logistique.....	05
Section01 : concepts théorique sur la logistique.....	06
Section02 : aspects théorique de la notion l'externalisation logistique.....	10
<u>Chapitre02</u> : les prestataires logistiques.....	27
Section01 : généralité sur le prestataire logistique.....	28
Section02 : la relation entre industriel et prestataire de service logistique.....	39
Section03 : la méthodologie d'élaboration d'une grille d'évaluation.....	43
<u>Chapitre 03</u> : le contexte général de l'entreprise FRUITAL COCA-COLA	51
Section 01 : présentation générale de FRUITAL COCA-COLA.....	52
Section 02 : présentation de l'activité de transport au sein de FRUITAL COCA-COLA.....	59
Section 03 :l'environnement interne et externe de FRUITAL COCA-COLA.....	69
<u>Chapitre 04</u> : la sélection des prestataires logistiques de FRUITAL COCA-COLA.....	74
Section 01 : la démarche méthodologique de l'enquête.....	75
Section 02 : Élaboration de la grille d'analyse et interprétation des résultats	79
Conclusion générale	88

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE :

La filière des boissons non alcoolisées est l'une des plus importantes du secteur agroalimentaire en Algérie. Elle représente une grande partie de la production qui est du ou chiffre d'affaires qu'elle a réalisé, cette branche qui ne cesse pas à se développer a enregistré un progrès sur le plan de la diversification et de la qualité de produit, elle se caractérise aussi par la présence d'entreprises leader dans le domaine.

Productivité, compétitivité, maîtrise des coûts, délais, qualité... Tels sont les concepts clefs de l'organisation logistique. Ceux-ci poussent plusieurs entreprises à considérer la logistique comme une arme concurrentielle d'optimisation des coûts et d'amélioration de la qualité de service.

L'externalisation logistique est un processus auquel les entreprises accordent de plus en plus d'attention. Pour mieux piloter la performance de son cœur de métier, l'entreprise se tourne souvent vers des prestataires logistiques pour mutualiser les ressources humaines avec un objectif principal la mise à disposition au moindre coût d'une quantité de produits, à l'endroit où la demande existe.

Cette nouvelle tendance est une stratégie qui s'inscrit au cœur du développement des entreprises modernes. Elle permet à l'entreprise d'assurer la gestion d'une de ses activités par le biais d'une autre entreprise qui est un prestataire logistique. Cette stratégie est apparue depuis très longtemps et dès lors, elle n'a pas cessé d'évoluer pour acquérir finalement la forme d'une stratégie réglementée et codifiée.

L'externalisation est utilisée en raison des avantages qu'elle procure toutefois toute entreprise externalisatrice devrait être vigilante quant aux risques de cette opération.

La prestation logistique existe depuis toujours compte tenu des avantages qu'elle procure en matière de maîtrise de coûts. Depuis les années 80, l'attention des professionnels et du monde universitaire s'est concentrée sur la manière d'évaluer la performance des prestataires de transport. Les recherches sur ce sujet ont obtenu plus d'intérêt ces dernières années, notamment dans la littérature anglo-saxonne.

Cela incite les entreprises à chercher une méthodologie accessible à tous les professionnels de la logistique pour évaluer la Performance Logistique, quelle que soit la taille du prestataire et ce, au travers d'une grille de référence qui peut s'échelonner des pratiques de base à l'excellence professionnelle. C'est précisément dans ce cadre-là que rentre notre travail de recherche de mémoire de fin d'étude. De ce fait, nous allons focaliser sur la stratégie d'externalisation logistique en évaluant les différents prestataires au travers d'une grille d'évaluation que nous allons pouvoir construire. Cette grille permettra de faire un choix éclairé et prendre ainsi les bonnes décisions.

Sur un autre plan, la question de savoir quel est le secteur d'activité auquel nous allons nous intéresser, nous pensons que le secteur des boissons gazeuses est un secteur intéressant et plus d'un titre. Leader dans le marché algérien des boissons gazeuses, FRUITAL COCA-COLA fait partie des entreprises qui assurent la distribution des boissons.

La gestion des opérations liées à l'acheminement de ces boissons est l'objectif principal de cette entreprise, et cela, pour assurer une vaste couverture territoriale et augmenter son taux de service auprès de ses clients.

Pour ce faire, FRUITAL fait appel à des prestataires logistiques pour répondre à la demande, c'est pour ces raisons que nous avons choisi cette entreprise pour mener notre étude qui porte sur le thème suivant « l'externalisation des activités logistiques : élaboration d'une grille d'évaluation des performances des prestataires de transport ».

2. Problématique de ce travail :

Au regard de ce que nous avons développé plus haut, notre travail de recherche vise à explorer les stratégies de l'externalisation logistique et plus particulièrement questionner la pertinence des critères utilisés pour l'évaluation des performances des prestataires. Pour ce faire, nous ferons une expérimentation auprès de l'entreprise FRUITAL COCA-COLA et plus précisément en matière de transport de distribution.

En résumé, la question de recherche est la suivante : **Qu'est-ce qui poussent les entreprises à externaliser et comment évaluer les prestataires ?**

Nous pouvons formuler deux hypothèses :

- L'externalisation logistique réduit les coûts, élargit le réseau de distribution et permet d'améliorer les performances globales de l'entreprise

- La performance de l'évaluation des prestataires est faite sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs mais qui peuvent parfois être difficilement mesurables.

3. Méthodologie suivie :

Notre démarche méthodologique se base principalement sur deux approches complémentaires :

Tout d'abord un état de l'art (une revue de la littérature) qui nous permettra non seulement de présenter certains concepts mais surtout de décrire les manières de faire en matière de prestations logistiques et de retenir, enfin, les bonnes pratiques sur la plan de l'évaluation des prestations.

Une phase d'expérimentation à mener au sein d'une entreprise avec des observations sur le terrain et collecte de diverses informations et données (entretiens-semi-directifs) et leur analyse. L'objectif est d'élaborer une grille d'analyse et d'évaluation des prestataires en vue de la proposer à l'usage de l'entreprise Fruitil coca-cola.

Dans le présent travail de recherche, nous voudrions élaborer une grille d'évaluation des prestataires logistiques pour l'entreprise Fruitil Coca-Cola. Pour consolider tous les critères et mettre en place les pondérations, nous comptons utiliser l'outil Excel.

L'objectif visé est aussi la confirmation ou l'infirmité de nos hypothèses précédemment énoncées.

Dans le but de mener bien notre travail, et en fonction des données disponibles, nous avons scindé notre mémoire en quatre chapitres :

- **Le premier chapitre** s'intéresse à la stratégie d'externalisation logistique, sa démarche, les objectifs recherchés et les conditions de réussite ainsi que risques encourus.
- **Dans le deuxième chapitre**, nous présenterons les prestataires logistiques, les différents types ainsi que la relation entre industriel et prestataire.
- **Au sein du troisième chapitre**, nous présenterons COCA-COLA d'une manière générale, puis la présentation de FRUITAL COCA-COLA en Algérie.
- **Le quatrième et dernier chapitre** abordera les aspects empiriques en analysant les données recueillies et proposer notre grille d'évaluation.

CHAPITRE I

**Le phénomène de
L'externalisation logistique**

Chapitre 01 : Le phénomène de l'externalisation logistique**Introduction du chapitre:**

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

La logistique est un véritable outil de compétitivité qui a pour but d'améliorer la coordination des services de l'entreprise et de les mobiliser pour poursuivre un objectif commun : la satisfaction des clients. Dans certains secteurs d'activité, la logistique peut constituer un avantage concurrentiel¹, et pour cela certaines entreprises préfèrent se libérer de cette contrainte et cela en externalisant les activités périphériques de la logistique pour gagner en flexibilité et se concentrer sur leur cœur de métier.

Pour cela on a consacré le premier chapitre sur l'univers conceptuel de la logistique, ainsi de l'externalisation logistique.

¹<https://www.lecoindesentrepreneur.fr/logistique-entreprise/> (consulté le 15/03/2022 à 16 :45)

Section 01 : concepts théorique sur la logistique

Dans cette section nous introduirons les concepts de la logistique, on va définir la logistique et la supply Chain, quelques fonctions de cette dernière et enfin l'objectif de la logistique.

1. Présentation de la logistique

Aujourd'hui la logistique fait partie de la stratégie de l'entreprise. C'est un moyen de réussite et de réduction des coûts.

1.1. Historique

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 a, à partir de cette période, démocratisé le mot en parlant de « soutien logistique » dans le cadre d'actions militaires ou humanitaires².

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 1944³.

Le savoir-faire acquis s'est alors diffusé dans les entreprises, d'abord aux États-Unis, ensuite dans les pays européens⁴

À la fin des années 1960, on assiste à la diffusion de la logistique dans les entreprises françaises, à la suite de ce qui se pratique aux États-Unis, où le mode de vie et la géographie requièrent des outils efficaces de distribution et bénéficient des progrès conceptuels réalisés lors de la Seconde Guerre mondiale, principalement en termes de modélisation et d'optimisation sous contraintes.

Toutefois, ce déplacement sans recul critique de modèles inadaptés ou obsolètes va entraîner une désillusion et un reflux, jusqu'au milieu des années 1980, véritable apparition de la fonction logistique dans l'économie française, avec son

² LYONNET (B), PASCALE SKENKEL (M), la logistique, édition Dunod, 2015, p.10.

³:<https://www.scribd.com/document/459181933/LA-CHAINE-LOGISTIQUE-ET-LA-GESTION-DES-STOCKS-D-UNE-ENTREPRISE-converti/> (consulté le 27/03/2022 à 11 :00)

⁴ <https://www.bing.com/ck/a> (consulté le 27/03/2022 à 11:30)

institutionnalisation dans les grands groupes et l'intensification de la recherche et de l'enseignement.⁵

1.2. Définition de la logistique

La logistique connaît de nombreuses définitions qui mériteraient d'être exposées et comparées ; nous ne retiendrons ici que celle de l'AFNOR31 qui la présente ainsi : « *Fonction dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou externe (satisfaction des clients). La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'informations ainsi que des moyens* »⁶.

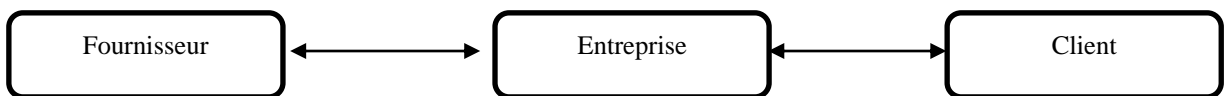
1.3. La chaîne logistique

Une chaîne logistique est l'ensemble des maillons relatifs à la gestion d'achats, d'approvisionnement, gestion des stocks, transport, manutention etc. c'est un outil utilisé pour améliorer la gestion des flux physiques et les flux d'informations au sein de l'entreprise avec son environnement externe.

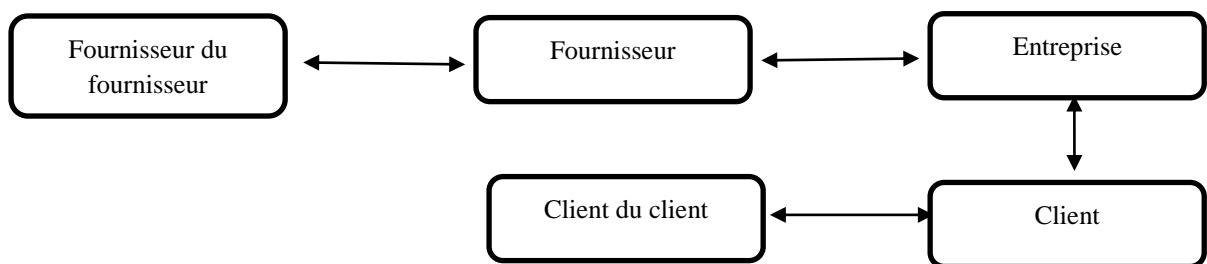
1.3.1. Les différents types de la chaîne logistique

Figure N°01 : les types de la chaîne logistique.

Chaîne logistique direct :



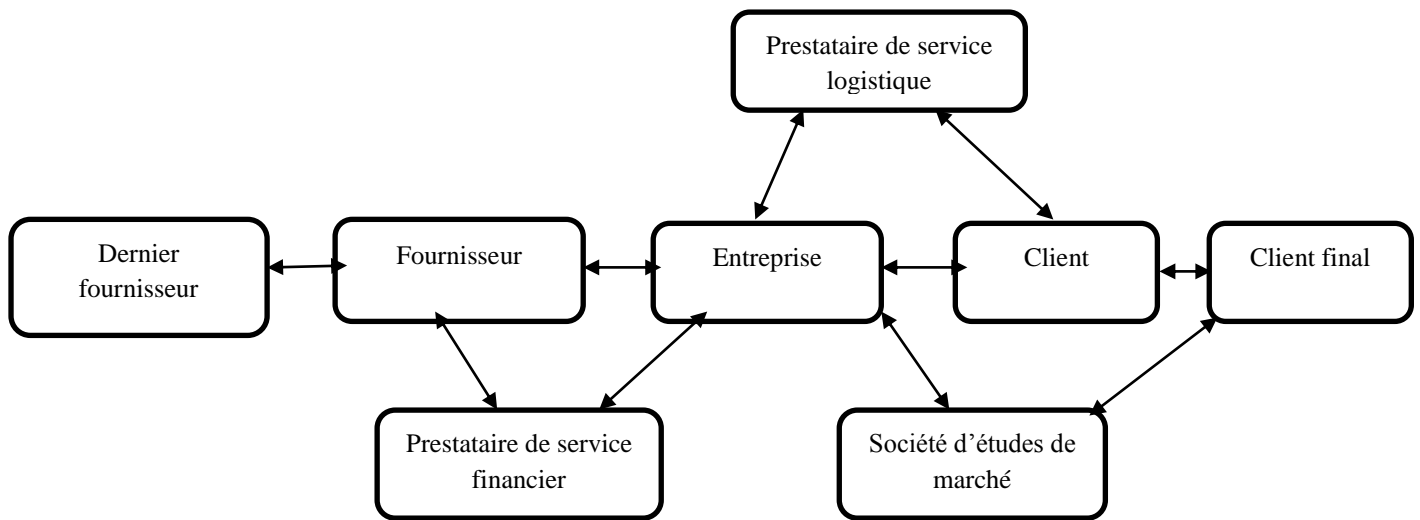
Chaîne logistique élargie :



⁵ BENSEBAA (F), LE GOFF (J), Mesurer la performance de la fonction logistique, édition d'organisation Groupe Eyrolles, 2009, p. 53

⁶ BRUN(D) et GURERIN(F), La logistique ses métiers, ses enjeux, son avenir, édition EMS: management et société, p. 52

Chaîne logistique globale



Source : GERVAIS (F), VENIN (E) et autre, Exporter pratique du commerce international 27^{ème} édition, FOUCHER, France, 2020.p.228

1.4. Type de la logistique :

Une logistique en amont : ce type sert à détecter le besoin de l'entreprise pour entamé la production, grâce à la fonction d'achat et d'approvisionnement.

Une logistique en aval : Elle sert à gérer le produit fini de sa sortie de la production a son arrivé au consommateur. C'est la gestion commerciale et la distribution.

1.5. Fonction gérer par la logistique

1.5.1. La logistique d'approvisionnement

L'approvisionnement c'est la 1^{ère} activité dans l'entreprise qui consiste à acheter des matières/services pour répondre à ses besoins. La logistique d'approvisionnement permet la gestion de ces activités.

1.5.2. La logistique de production :

La chaîne de production c'est un processus qui consiste à transformer la matière première en produit semi-fini/fini en utilisant des recourses matériel et technologique.

La logistique de production permet d'apporter au lieu de production ces ressources nécessaires à la production et à la planifier. Elle s'occupe de gérer toute la chaîne de production.

1.5.3. La logistique de stock

Le stockage ne concerne pas seulement le produit fini mais aussi la matière première, en attendant de les utiliser ou de les mettre en vente.

Elle gère le stockage des marchandises non frigorifiques en assurant la protection de produit

1.5.4. La logistique de distribution⁷

C'est la pratique des méthodes de la logistique traditionnelle pour une gestion optimisée des flux des commandes clients de l'entrepôt du fournisseur (entrepôt d'usine, entrepôt de distribution...) jusqu'au lieu de livraison convenu dans le contrat commercial.

1.5.5. La logistique inverse (retour)

« La logistique inverse est le processus de planification, d'implantation et de contrôle avec efficacité, du flux rentable de matière premières, des inventaires en cours, des produits finis et l'information pertinente, du point de l'utilisation jusqu'au point d'origine, afin de récupérer la valeur ou de disposer d'une manière adéquate. Ces retours des matières ne reviendront pas nécessairement au producteur initial, elles peuvent être redirigées vers d'autres industries »⁸.

1.5.6. La logistique des transports :

Le transport c'est l'ensemble des moyens et des modes utilisé par l'entreprise lors de la livraison de la marchandise au client.

La logistique des transports permet la gestion de ces principales activités : la détermination des réseaux de transport, la planification des transports et la gestion du parc de véhicules⁹.

1.6. Objectif de la logistique¹⁰

- Optimisation des réseaux d'approvisionnement et de distribution.
- Plus grande synchronisation des différentes étapes de la chaîne.
- Utilisation optimale des capacités de production.
- Meilleure réponse aux exigences accrue des clients.
- Réduction des délais.
- Contrôle adéquat des risques.

⁷ RAHAL (F), La logistique de distribution, 2022, EHEC.

⁸ERRABI (G), HAMADI (CH), « la logistique inverse et son impact sur la réduction de l'insatisfaction sur internet », Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°18, Juillet-Décembre 2018, P.241

⁹ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Fonctions-logistiques.htm#:~:text=La%20logistique%20des%20transports%20se,gestion%20du%20parc%20de%20v%C3%A9hicules> (consulté 02/03/2022 à 14 :23)

¹⁰RAHAL (F), La logistique de distribution, 2022, EHEC.

- Meilleure gestion de la concurrence.

1.7. Les enjeux de la logistique¹¹

- Limiter les coûts et les délais de production;
- Améliorer le service;
- Répondre aux demandes de flexibilité et de rapidité;
- Optimiser la gestion des flux (physique D'information);
- Innover, gérer les retours et répondre toujours mieux aux exigences des clients.

Section02: Aspects théorique de la notion l'externalisation logistique

Aujourd'hui les entreprises ont pris conscience de l'importance du transport dans la chaîne de production, donc elles l'externalisent pour qu'il soit mieux géré grâce aux prestataires externes. Le transport est l'activité la plus externalisée dans les entreprises de production.

Dans cette section on va présenter l'externalisation en générale, ensuite ses acteurs, et on terminera par la présentation des avantages et risques de l'externalisation.

1. Définition de l'externalisation¹²

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

Il faut donc reconnaître que le développement actuel de l'externalisation logistique, et l'émergence corrélative des PSL, ne peut pas s'apprécier uniquement sous un angle opérationnel.

¹¹<https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/FMfcgzGpGKdzDWKHrjslWKGdSfntTMR?projector=1&messagePar tid=0.1> (consulté le 27/02/2022 à 19 :18)

¹²FULCONIS (F), PACHE(G), ROVEILLO(G) ; La prestation logistique : origine, enjeux et perspectives édition EMS management et société, 2011, p.36-37.

Son évolution présente d'importants enjeux stratégiques et tend considérer la nature des relations entre acteurs sur une même chaîne logistique : les PSL y voient leur rôle renforcé, faisant alors naître un réel risque transactionnel pour les industriels ou les distributeurs. Il est donc nécessaire de comprendre préalablement le « pourquoi » et le « comment » de l'externalisation, avant de préciser les dimensions liées spécifiquement à l'externalisation logistique

1.1. L'externalisation logistique

L'externalisation logistique peut être définie comme le fait de « confier tout ou partie d'une chaîne logistique, assurée préalablement à l'interne, avec un transfert éventuel de ressources, sur une durée de long terme, à un prestataire extérieur, dans un objectif de performance »¹³.

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

1.2. La différence entre l'externalisation et la sous-traitance¹⁴

1.2.1. Qu'est-ce que la sous-traitance ?

La sous-traitance est une pratique très courante des entreprises qui consiste à déléguer des services ou des travaux qu'elles ne sont pas capables de réaliser par elles-mêmes. Cela peut se justifier par un manque de ressource, de matériels adéquats, de savoir-faire, de personnel qualifié ou tout simplement de temps. L'entreprise qui fait appel à un sous-traitant est appelée donneur d'ordre, mais la relation prend la forme d'une collaboration.

Il existe deux types de sous-traitance :

- **La sous-traitance de spécialité** : lorsqu'une entreprise fait appel à une autre spécialisée dans un domaine précis, par exemple dans le BTP ou dans les services informatiques en vue de compléter ses offres ou ses produits afin de satisfaire ses clients.
- **La sous-traitance de capacité** : lorsqu'une entreprise entame une extension d'activité ou lorsque ces ressources disponibles ne leur permettent pas d'assurer la totalité des commandes.

¹³ L'AFNOR cité par Sauvage T. (2004), Quelles relations contractuelles pour l'externalisation logistique? , *Revue d'économie industrielle*, Vol 106, N° 1.

¹⁴ <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/export-1101/FichePratique/Comment-faire-differente-entre-sous-traitance-externalisation-366639.htm#> (Consulté le 24/03/2022 à 14 :00).

En plus du gain de temps considérable et la possibilité d'être plus productif, la sous-traitance permet aussi à l'entreprise qui l'utilise de faire des économies. En déléguant certaines opérations à un prestataire indépendant, elle réduit ces coûts de fonctionnement.

1.2.2. Les principales différences entre externalisation et sous-traitance¹⁵

Si les principes généraux de la sous-traitance et de l'externalisation sont les mêmes, tout comme leur objectif, leur fonctionnement et leurs méthodes sont tout à fait différents

1.2.2.1.La durée du contrat:

La principale différence entre l'externalisation et la **sous-traitance** réside dans la durée du contrat. En fait, la sous-traitance est un contrat ponctuel, c'est-à-dire à court terme, dont la durée est définie par le **donneur d'ordre**. Les missions confiées à l'entreprise qui sous-traite sont clairement définies dans un cahier de charges fourni. Il s'agit donc d'un contrat d'exécution à une tâche précise et limitée dans le temps. L'externalisation quant à elle est un contrat à long terme, c'est-à-dire qui s'étale sur plusieurs années.

1.2.2.2.Les clauses du contrat

Dans la plupart des cas, la sous-traitance est un contrat consensuel. Les éléments à mentionner dans le contrat sont :

- L'objet du **contrat de sous-traitance**;
- Le prix et la durée de la prestation ;
- Les modalités de paiement ;
- Les pénalités en cas de retard de paiement ;
- La fréquence des commandes ;
- Les conditions et délais de livraison ;
- Les modalités de modification du contrat, etc.

Quant au contrat d'externalisation, il est obligatoire et doit détailler très minutieusement les responsabilités et les obligations de chaque partie. Il doit également définir les pénalités en cas de non-respect des engagements

¹⁵<https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/export-1101/FichePratique/Comment-faire-differente-entre-sous-traitance-externalisation-366639.htm#>(Consulté le 24/03/2022 à 16 :00).

1.3. Les raisons de l'externalisation¹⁶ :

L'analyse décisionnelle d'une démarche d'externalisation consiste tout d'abord à faire le point sur les ressources internes de l'entreprise puis à comparer les avantages et les inconvénients d'une opération d'externalisation. (DESREUMAUX et ROMERLAER, 2001). Le recours à l'externalisation est une décision stratégique, longuement mûrie, qui induit un grand nombre d'effets dans l'organisation de l'entreprise et dans les conditions futures de son activité (BRAVARD et al. 2007). Cette décision repose, généralement, sur la prise en compte successive de trois règles.

1.3.1. L'appartenance au cœur de métier :

Selon Barthélemy (BARTHELEMY, 2000), « *le critère de décision central en matière d'externalisation repose sur la distinction entre les activités qui font partie du « cœur de métier » et celles qui n'en font pas partie. Toutes les activités qui ne relèvent pas du « cœur de métier » peuvent être externalisées* ».

1.3.2. Le niveau de performance :

Lorsque le niveau de performance d'une activité réalisée en interne est inférieur à celui des meilleurs prestataires du marché, il est recommandé de l'externaliser. Le recours à des prestataires spécialisés permet de réduire les coûts, d'améliorer la performance de l'activité et de réallouer les ressources dégagées au « cœur de métier » (BRAVARD et al. 2007).

1.4. Les types d'externalisation¹⁷:

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

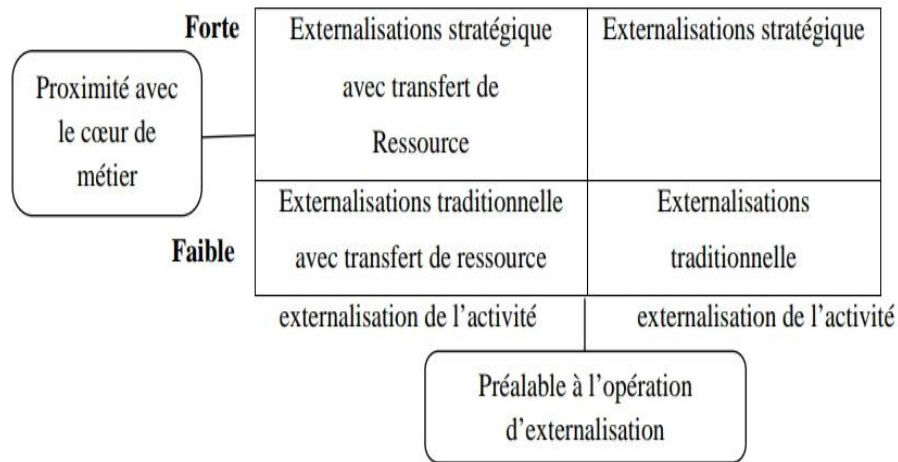
- L'existence ou non d'une internalisation préalable.
- La proximité des activités externalisées avec le cœur de métier.

En croissant ces deux critères, on obtient une typologie des quatre grands types d'externalisation, illustrés comme suit :

¹⁶<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01964517/document> (Consulté le 31/01/2022 à 15:00)

¹⁷ BARTHELEMY, J: «stratégie d'externalisation», DUNO 3ème édition, paris, 2007, p.14.

Figure N°02 : Les types de l'externalisation



Source: BARTHELEMY, J: «stratégie d'externalisation», DUNO 3ème édition, paris, 2007, p.14.

A partir de ce schéma nous pouvons distinguer 4 types d'externalisation :

1.4.1. L'externalisation traditionnelle :

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

1.4.2. L'externalisation traditionnelle avec transfert de ressources :

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

1.4.3. L'externalisation stratégique avec transfert de ressources :

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

1.4.4. L'externalisation stratégique :

C'est une évolution classique, son principe c'est de donner d'une manière répétitive une activité stratégique, pour l'entreprise à un fournisseur ou un prestataire extérieur.

1.5. Les formes de l'externalisation : contractuelle et structurel¹⁸ :

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

Le guide LAMY Logistique (2000) définit la première comme « *l'externalisation des tâches ou de la fonction logistique à un prestataire par la stipulation d'un contrat* ». La solution structurelle, en revanche, peut être atteinte par la cession de la branche logistique, par la création d'une filiale ou par le développement d'une société en participation avec un prestataire.

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

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

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

1.6. Les acteurs de l'externalisation :

L'externalisation à deux acteurs d'un côté il y a les clients qui demandent le service et d'un autre côté il y a les prestataires qui offrent le service.

- **Les clients** : ce sont les responsables de l'entreprise qui souhaitent confier une partie ou la totalité de leurs logistiques à des prestataires de service pour qu'il se focalise sur leurs cœurs de métiers. C'est eux qui ont le besoin et demande le service.
- **Les Prestataires** : Leur principal objectif c'est de mieux répondre aux besoins et aux exigences des clients dans le meilleur délai et sur tout avec un moindre coût grâce à leurs savoir-faire et leurs capacités.

¹⁸ Carbone, (V): « Le rôle des prestataires logistiques en Europe », Thèse soutenue à l'École Nationale des Ponts et Chaussées, Paris, 2006, p 113

1.7. La démarche d'une externalisation logistique¹⁹ :

Toute opération d'outsourcing nécessite une certaine préparation pour garantir sa réussite. L'entreprise qui désire adopter cette solution de compétitivité peut par exemple procéder par étape pour s'assurer de sa réussite.

1.7.1. Définir ses besoins et l'élaboration d'un plan stratégique :

C'est la première étape, elle est déterminante pour la réussite de l'opération. Le chef d'entreprise qui externalise se voit ici dans l'obligation de prendre du recul tout en faisant le point sur le fonctionnement de son entreprise. Il cible toutes les activités qui font partie intégrante du cœur de métier de la société ; elles doivent être séparées des tâches secondaires, celles pouvant être confiées sans réduire la productivité même du personnel. Il peut être important de se poser les bonnes questions.

Le chef d'entreprise peut se poser des questions sur les activités qui ne sont pas rentables et celles chronophages en personnel et en temps. Une sérieuse analyse des résultats de l'entreprise qui externalise s'impose dans ce cas. Il faudra également cibler ses attentes vis-à-vis du prestataire extérieur.

Le chef d'entreprise peut veiller à l'élaboration d'un cahier des charges ou d'une fiche de mission pour la cause.

- Et Pour identifier les processus de création de valeur que recherchent les entreprises, une vision claire des différentes fonctions de l'entreprise et l'élaboration d'un plan stratégique sont nécessaires. Une analyse stratégique doit par la suite porter sur l'évolution de cette décision à base des critères suivants :
- La structure et le niveau des coûts de l'activité ou la fonction concernée ;
- La contribution à la valeur ajoutée ;
- La comparaison en termes de performance relative entre solution interne et la solution externe.

- **Une analyse des risques associés à l'externalisation**

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

- Les coûts mal ou non anticipés ;

¹⁹<https://officeopro.com/grande-entreprise/externalisation/réussir-externalisation-services/> (consulter le 19/05/2022 à 23 :45)

- La perte et le manque de contrôle opérationnel en particulier ;
- Le manque de compétence et de savoir-faire;
- Le risque d'un conflit social interne entre les employés ;
- Une certaine distance entre les cultures du client et de prestataire.

1.7.2. Choisir le bon prestataire externe

La deuxième grande étape consiste à opter pour le prestataire idéal. Il doit s'agir d'un prestataire de confiance pour établir une relation client-fournisseur optimale. Le chef d'entreprise doit également veiller à ce que ses critères d'exigence relatifs à la qualité de travail soient en harmonie avec le mode de fonctionnement du prestataire.

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

L'entreprise repose sur le principe de la liberté contractuelle et donc en toute logique sur le libre choix du contractant ainsi que les moyens permettant d'effectuer ce choix. Par ailleurs, dans une opération d'externalisation stratégique, le recours à l'appel d'offres est un procédé selon lequel une entreprise informe ses fournisseurs potentiels de sa volonté de conclure un contrat avec celui qui répondra le mieux aux conditions spécifiées dans un cahier des charges.

La sélection peut se faire selon plusieurs critères : stratégique, technique, géographique, etc. L'appréciation des candidats portera sur la qualité de leur offre mais aussi sur leur capacité à anticiper les besoins de l'entreprise au-delà d'une offre standard. En effet, il ne s'agit pas de négocier une vente mais de bâtir un partenaire à long terme.

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

- La notoriété de prestataire ;
- Le prix affichés par ce dernier ;
- La qualité des prestations fournis par le prestataire ;
- Les recommandations d'une entreprise.

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

1.7.3. Mettre en place un contrat d'externalisation précis

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

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

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

1.7.4. S'adapter en interne aux changements entraînés par l'outsourcing :

Lorsque les services seront externalisés, des changements majeurs se remarqueront dès les premiers instants au sein même de l'entreprise. L'organisation de la structure en sera impactée. Le mode de fonctionnement de chaque collaborateur doit désormais adhérer à ce nouveau style de gestion. Le chef d'entreprise peut, avant même que l'externalisation soit effective, repartager les tâches relatives au cœur de métier de la société à ses collaborateurs. Par ailleurs, pour le suivi régulier des tâches externalisées, il sera important d'utiliser un

logiciel adapté. Le chef d'entreprise garantit la transparence de la prestation tout en sécurisant les échanges.

1.7.5. Se concentrer sur le cœur de métier de l'entreprise

Les tâches secondaires étant externalisées, c'est le moment de mettre à profit le gain de temps découlant de cette solution pour recentrer la société sur les activités les plus importantes. Le personnel libre suite à l'externalisation de certains services se verra fournir de nouvelles missions. Dans certains cas, il faudra former le personnel disponible pour le rendre plus productif.

Une externalisation de services réussie demande de la préparation. Le chef d'entreprise doit commencer par définir ses besoins de manière précise en réfléchissant aux tâches à confier. Le choix de son prestataire extérieur doit impérativement être fondé sur des critères principaux.

1.8. Les objectifs de l'externalisation : pourquoi externaliser

1.8.1. La création de la valeur²⁰

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

1.8.2. L'amélioration de la contribution de l'activité externalisée à la performance globale de l'entreprise

Avec la maturité progressive du marché de la prestation de service, la réduction des coûts est l'objectif principal recherché par les entreprises qui externalisent, elles sont devenues de plus en plus exigeantes, ainsi la transformation de ses coûts fixes en coûts variables, lui permet de concentrer ses propres ressources (financières et humaines notamment) sur sa production et son propre savoir-faire est cela lui garantira une performance globale.

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

²⁰ BARTHELMY (G), op cit. p.33.

1.9. Les avantages et les risques**1.9.1. Les avantages de l'externalisation²¹**

- Cela permet à l'entreprise de se focaliser sur son cœur de métier ;
- Via son prestataire externe, l'entreprise bénéficie d'un expert du secteur logistique, qui peut l'aider à améliorer certaines parties de sa supply Chain, comme la préparation de commandes ou les livraisons
- Cela offre une potentielle réduction des coûts liés à la logistique (votre prestataire peut parfois faire gagner jusqu'à 10 % de coût en moins grâce à ses propres partenaires et tarifs négociés) ;
- Elle permet de gagner en souplesse par rapport à vos ventes (liées à la saison ou à votre croissance) : votre prestataire s'adapte plus facilement que vous à votre croissance d'activité ;
- S'il est déjà implanté dans un pays où vous avez comme projet de vous développer, un prestataire externe peut vous permettre d'améliorer la croissance de votre entreprise à l'international.

1.9.2. Les risques associés à l'externalisation logistique²²

- L'identification des risques d'externalisation de la logistique est le processus à partir duquel les gestionnaires de projet peuvent déterminer l'origine du risque et les conditions de son occurrence, décrivent ses caractéristiques et évaluent son influence, qui est le principe et la base de l'évaluation des risques.
- Les risques liés à l'externalisation logistique ont fait l'objet de nombreux travaux de recherche (CAMMAN et al, 2006). QUINN et HILMER (1994) mettent en avant trois principaux risques : la perte de flexibilité stratégique, l'impossibilité d'exploiter correctement les synergies entre fonctions (pourtant sources d'innovation, de gains de productivité et plus globalement d'amélioration de la performance en termes de réactivité et d'adaptabilité) et la perte de contrôle direct sur les activités externalisées. L'impossibilité de réagir rapidement aux aléas et de conduire des améliorations chez le prestataire se traduit nécessairement par une moindre flexibilité opérationnelle.

²¹ <https://blog.raja.fr/externaliser-logistique-avantages-inconvenients> (Consulté le 29/05/2022 à 14:33)

²² https://www.researchgate.net/publication/312132316_Strategies_d%27externalisation_logistique_entre_risques_opportunités (Consulté le 15/03/2022 à 13 :00).

- De sa part, la classification des risques est fondée sur des critères variés : la nature, l'origine ou l'impact. Citons d'abord les travaux de WILLIAMS (WILLIAMS, 1995) qui présente une typologie caractérisant les sources de risque en fonction de l'avancement du projet (tableau1). Il classe les risques selon deux catégories : les risques encourus en phase d'élaboration du projet et ceux encourus en phase de réalisation.

Tableau N°01 : Classification des risques selon WILLIAMS

<p>Risques Encourus en phase d'élaboration du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les risques d'une mauvaise expression du besoin • Les risques obsolescence commercial • Les risques d'incompétence de l'entreprise face à la demande • Les risques de mauvaise estimation des coûts et délais • Les risques de conflits dans l'équipe projet • Les risques de communication entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre.
<p>Risques encourus en phase d'exécution de projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les risques d'instrumentation • Les risques de détection tardive • Les risques de diagnostic erroné ou partiel • Les risques de réponses inappropriées

Source : WILLIAMS, 1995

COURTOT (COURTOT, 1998) a développé une taxinomie des risques que l'on présente dans le tableau. Cet auteur classe les risques à partir des éléments liés aux caractéristiques d'un risque.

Tableau N°02 : Typologie des risques selon COURTOT

<p>Nature</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Technique • Financiers • Humaine • Organisationnel • Managérial • Juridique • Réglementaire • Commercial
<p>Origine</p>	<p>Liées au(x)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pays débouché • Client • Produit • Fournisseur • Sous-traitants

	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoirs publics • Instances juridiques • L'entreprise
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> • Les risques affectant les performances du projet • Les risques affectant l'existence même du projet
DéTECTABILITÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Détectables • Indétectables
Contrôlabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôlable • Incontrôlable
Gravité	<ul style="list-style-type: none"> • Risques négligeables ou acceptable • Risques catastrophiques ou inacceptable
Probabilité d'occurrence	<ul style="list-style-type: none"> • Improbables ou rares • Probables ou fréquents

Source : COURTOT, 1998

Afin de se prémunir contre ces risques, les contrats s'accompagnent toujours, notamment dans le cadre de la prestation de services logistiques, d'un cahier des charges décrivant avec précision la travail à réaliser, les technologies et démarches de gestion à promouvoir, ainsi que les indicateurs de performances permettant de l'évaluer.

La conception d'un service entre l'entreprise et le prestataire, évoquée précédemment, et la contractualisation permettent en effet de limiter ces risques, au moins au début de la réalisation. Progressivement, la perte de compétence opérationnelle et organisationnelle va généralement se traduire par des difficultés à évaluer le prestataire et à redéfinir correctement les caractéristiques du service lors des phases de renégociation.

Par ailleurs, un contrat d'externalisation nécessite une formalisation contractuelle particulièrement professionnelle fixant de manière précise les prestations attendues et leur niveau de qualité (le fameux Service Level Agreement – SLA) ainsi que les devoirs et obligations respectifs du donneur d'ordre et du prestataire, les modalités de gestion – souvent conjointe – d'incidents voire de crise et les obligations en matière de continuité d'activité.

Une telle contractualisation a pour prérequis un travail considérable de formalisation des prestations attendues de la part des opérationnels qui va bien au-delà de ce qui est fait en

général en contexte interne; or le prestataire ne réalisera lui – au mieux – que ce à quoi il est engagé.

Par ailleurs, le contenu et les modalités de reporting du prestataire sur le fonctionnement de ses processus de production, les incidents intervenus, le résultat de ses contrôles et les modalités de contrôle par le donneur d'ordre – y compris éventuellement chez le prestataire – sont des pans essentiels du contrat.

Le contrat doit également contenir les clauses nécessaires en matière de confidentialité, de secret professionnel, de propriété intellectuelle...

Conclusion du chapitre :

La logistique est une tâche très importante dans les entreprises, elle permet la gestion et le Contrôle des activités afin de réduire les coûts et augmenter le chiffre d'affaires. L'externalisation des activités est une stratégie qu'adapte les entreprises afin de se focaliser sur la production, ainsi ça lui permet de bénéficier de ses avantages, mais il existe aussi des risques tels que, la perte du savoir-faire ou encore la dépendance vis-à-vis du prestataire.

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

CHAPITRE II

Les prestataires

Logistiques

Chapitre02 : les prestataires logistiques**Introduction du chapitre :**

Intervenant indispensable dans la chaîne d'approvisionnement, le prestataire logistique « PL » va vous rendre divers services et avoir un rôle déterminant dans l'activité de l'entreprise.

Il va intervenir sur beaucoup d'aspects dans l'entreprise tels que la logistique, le transport des marchandises, la qualité des produits, la satisfaction clients..... Avec le développement du e-commerce, les prestataires logistiques ont vu leur demande augmenter durant de ces dernières années.

Au cours de ce chapitre, on va mieux comprendre en détail les différents champs d'action et services que peut un prestataire logistique rendre.

Section 01 : Généralité sur les prestataires logistiques

Le prestataire logistique c'est un élément indispensable dans l'externalisation logistique.

Dans cette section, on va présenter d'une manière détaillé tous ce qui concerne le prestataire : définition, le rôle, les avantages et les critères pour les choisir, ... etc.

1. La définition d'un prestataire logistique²³

Soulignant la disparité du métier de PSL, DORNIER et FENDER(2007) rappellent qu'un « *grand nombre de prestataires logistiques sont issus du secteur des transports, caractérisé par une structure bipolaire comprenant des micro-entreprises avec quelques salariés et des entreprises de taille considérable représentant plusieurs milliards d'euros de chiffre d'affaires* ».

Le terme lui-même de PSL est souvent utilisé de manière trop généraliste, pouvant décrire des prestataires très différents au regard du service apporté.

Cette recherche de distinction n'est pas sans rappeler celles des historiens concernant les intermédiaires marchands. Par exemple, si dans son lexique des termes de la logistique publié annuellement, la revue Logistique Magazine donne une définition générale des PSL : « *entreprises assurant la réalisation d'activités logistiques pour le compte d'un industriel ou d'un distributeur* ».

• D'autres définitions

Un prestataire logistique est une entreprise qui va intervenir dans la chaîne d'approvisionnement de votre entreprise et prendre en charge de nombreux aspects (transport, stockage, etc.). Il va gérer une ou plusieurs tâches sur la même chaîne. Les entreprises sous-traitent des tâches à des prestataires logistiques pour améliorer leurs performances²⁴.

Les prestataires logistiques sont des entreprises situées à un niveau intermédiaire entre un fournisseur de produits et leurs clients finaux, qui achètent les produits qu'ils déplacent et/ou stockent.

²³PARDO(C), PACHE(G), Commerce de gros, commerce inter-entreprises : les enjeux de l'intermédiation, édition EMS management et société, p.110.

²⁴<https://www.appvizer.fr/magazine/operations/logistique/prestataire-logistique>(consultée le 16/04/2022 à 22:00)

Selon le type de service, l'infrastructure sera différente. Un prestataire qui opère au niveau national diffère d'un opérateur qui contrôle des supply Chain internationales. Le mode de fonctionnement varie également en fonction de la taille, estimée selon le nombre de centres de distribution qu'il contrôle²⁵.

2. Les types d'activité des prestataires logistiques²⁶

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

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

Ils construisent leur prestation en mobilisant des ressources auprès de sous-traitants spécialisés et en assurent la cohérence par une totale maîtrise des flux d'information.

Pour mieux identifier les prestataires logistiques sur la chaîne d'approvisionnement, ils ont été dispatchés dans plusieurs catégories différentes. Chacune rendant un service spécifique. et certains prestataires logistiques sont diversifiés dans plusieurs catégories.

2.1.1PL (First Party Logistics)

Premier niveau d'externalisation de la logistique, les entreprises catégorisées dans le 1PL sont les agences de transport. Elles s'occupent de distribuer les produits de votre entreprise, quel que soit le moyen de transport.

2.2.2PL (Second Party Logistics)

²⁵<http://www.mecalux.fr/blog/prestataire-logistiques-entrepots>. (Consultée le 17/04/2022 à 17 :00)

²⁶<https://www.appvizer.fr/magazine/operations/logistique/prestataire-logistique>. (Consultée le 17/04/2022 à 21 :00)

Les prestataires de la catégorie 2PL peuvent être chargés du transport, mais vont s'occuper principalement de tout ce qui concerne le stockage des marchandises. Être chargé du transport va leur permettre de mieux prendre en charge le stockage en gérant les flux de produits, de marchandises et de matières premières.

2.3.3PL (Third Party Logistics)

Le prestataire qui est un spécialiste de la chaîne logistique va réaliser une partie plus ou moins grosse de l'activité logistique.

Le 3PL consiste pour une entreprise à sous-traiter une partie de la chaîne logistique à un fournisseur spécialiste qui exécute la fonction et se charge de la planifier ainsi que de faire le lien avec les autres parties de la chaîne.

Ce type de prestation permet à des entreprises non spécialisées du domaine de la logistique de se détacher de cette activité et de se concentrer sur leur cœur du métier. Il s'occupe de la gestion physique des flux, mais il peut rester sous un léger contrôle du client

Donc, le 3PL apportant une solution logistique beaucoup plus complète que ses prédécesseurs, le prestataire de la 3PL va assurer la logistique au niveau du transport, du stockage, et va gérer tout le surplus administratif et le flux d'informations (documents douaniers, factures, etc..).

2.4.4 PL (Fourth Party Logistics) :

Le prestataire a pour mission la coordination des différents acteurs intervenants tout au long de la chaîne logistique d'une entreprise.

Il met en œuvre toutes les possibilités afin de réduire les coûts et améliorer la performance. Autrement dit c'est un intégrateur qui assemble ses propres ressources, capacités et technologies et celles d'autres prestataires pour gérer des Supply Chain complexes.

Les prestataires logistiques de la 4PL sont ce que l'on appelle dans certains cas des « intégrateurs ». Ils ont un rôle de consultation : le principale service qu'ils peuvent vous rendre est de trouver les axes d'amélioration au sein de la chaîne d'approvisionnement pour l'optimiser et la rendre plus performante et sont souvent sous contrat de longue durée. Ils travaillent dans la majeure partie des cas avec les prestataires logistiques qui composent la 3PL.

Ce sont des métiers qui évoluent et qui sont en perpétuelle adaptation au vu des changements technologiques.

Figure N°03: les avantages et les inconvénients que procure le recours à un 4PL

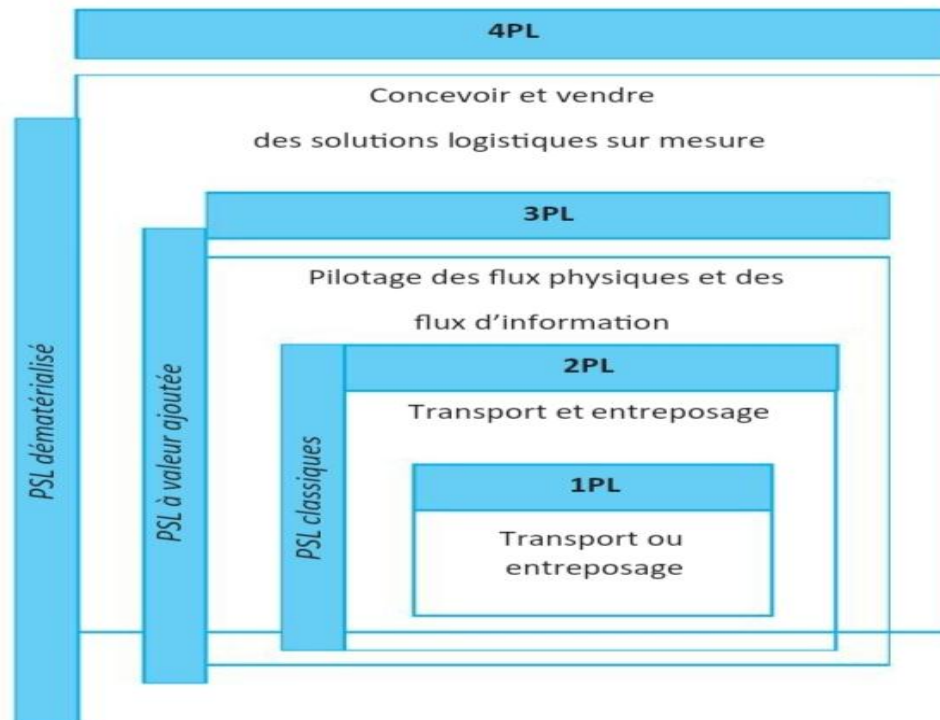
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Interlocuteur unique • Expertise métier • Gestion globale et intégrée des flux • Réduction de coûts • Réseau étendu de dimension mondiale • Veille technologique 	<ul style="list-style-type: none"> • Contenu de l'offre parfois flou • Vision partielle de la demande du client • Perte de savoir-faire pour le client • Prise de pouvoir par le PSL • Investissements lourds en systèmes d'information • Risques informationnels élevés

Source : PADRO (C) et PACHE(G), Commerce de gros, commerce inter-entreprises : Les enjeux de l'intermédiation, Edition EMS management et société, p114

2.5.5 PL (Fifth Party Logistics) :

C'est une fusion entre le 3PL et le 4PL. Il remplit les mêmes objectifs du 4PL sauf qu'il ne fait pas appel à d'autres prestataire parce qu'il dispose de tous les moyens physiques pour mener le projet à terme.

Le LLP prend donc en main la gestion de la chaîne logistique entière. Depuis quelques années, le marché de l'externalisation logistique est dominé par le LLP, ce qui s'explique sans doute par le fait que ce prestataire élabore aussi des solutions informatiques pour augmenter la productivité et réduire les coûts. Offrir des systèmes automatisés et intelligents pour améliorer la performance de la chaîne logistique.

Figure N°04: les familles et les types des prestataires logistiques.

Source : GERVAIS(F), VENIN (E) et Autres, Exporter pratique du commerce international 27^{ème} édition, FOUCHER, France, 2020, p231.

3. Le but de faire appel à un prestataire logistique :

Généralement, les prestataires logistiques sont des experts dans un service pour lequel vous le contactez. Un généraliste ou un spécialiste qui possède une expertise et des connaissances que vous n'avez peut-être pas.

Aussi vous pouvez externaliser certains coûts liés à la gestion des stocks, comme le loyer de l'entrepôt. Si votre entreprise n'a pas les ressources financières pour en avoir un Résultat.

Un autre avantage d'un prestataire logistique c'est que c'est lui qui gèrera votre inventaire d'entrepôt. Cela vous permet de économiser de l'argent car les coûts d'inventaire varient en fonction de la quantité d'articles que vous confiez à votre fournisseur de services.

À l'inverse, si vous le gérez vous-même, vous devrez faire face à des coûts fixes qui peuvent être un fardeau pour votre entreprise. Enfin, en confiant la gestion des matières premières et/ou la mise en place de systèmes d'information de transport, de stockage, de

distribution ou interconnectés à un prestataire logistique, vous pouvez continuer à vous concentrer sur votre cœur de métier et faire progresser votre activité.

4. Les avantages d'un prestataire logistique²⁷ :

4.1.Réduire le volume des stocks :

Le prestataire logistique peut donner diverses informations à ses clients pour leur permettre de réduire les coûts liés aux stocks :

- Les références des produits qui fonctionnent pour savoir quels sont les produits à privilégier,
- L'évolution des stocks par rapport aux commandes pour anticiper les ruptures et les surplus de stocks.

4.2.Améliorer la qualité du service logistique :

Les prestataires de services logistiques ont un rôle à jouer dans l'amélioration de la supply Chain, Les entreprises doivent écouter les commentaires et les retours des clients et des prestataires de services de la chaîne d'approvisionnement.

Il est également possible de recevoir des alertes ou des avertissements concernant la qualité de votre marchandise ou les performances générales de la chaîne d'approvisionnement. L'intérêt de prêter attention à ces signaux est double : cela augmentera votre chiffre d'affaires, mais cela gardera également vos clients satisfaits.

4.3.Disposer de compétences expertes :

Un des avantages des prestataires logistiques, c'est que le service logistique qu'ils proposent est leur cœur de leur activité. Ils ont donc été plus fréquemment confrontés aux problématiques liées à leur secteur d'activité et auront plus de fiabilité à les résoudre. Ils sont donc plus à même d'être performants sur leur domaine d'expertise que si c'était l'entreprise qui s'en occuperait.

4.4.Être plus flexible :

²⁷<https://www.appvizer.fr/magazine/operations/logistique/prestataire-logistique>(consulté 14/04/2022 à 22 :00)

Il est plus simple pour votre entreprise de mettre fin à un service qu'elle paye et de changer de prestataire en cas de non –satisfaction.

Un prestataire logistique apporte donc des solutions concrètes à votre entreprise. Il s'adapte en fonction de votre offre et de votre demande. Il est là pour vous accompagner tout au long de votre chaîne d'approvisionnement. Bien choisi, il optimise votre supply Chain, améliore vos délais de production et de livraison et décuple votre chiffre d'affaires. C'est pourquoi avant de choisir votre prestataire, veillez à analyser vos besoins en logistique.

5. Le rôle des prestataires de service logistique²⁸

Le prestataire logistique peut avoir plusieurs rôles auprès de ses clients. Ayant un impact direct sur la chaîne logistique, ses missions et ses services sont variés :

5.1. Gestion de stock

Le prestataire va gérer la manutention des marchandises de ses clients dans un lieu de stockage et va contrôler les niveaux des stocks pour prévenir tout surplus ou rupture de produit et de marchandises.

5.2. Transport

Cela va regrouper tout ce qui concerne les déplacements de marchandises sur l'ensemble de la supply Chain. Les entreprises prestataires vont alors s'occuper de gérer les flottes de transport, terrestre, aérien ou maritime.

5.3. Préparation de commande

La préparation de commande va concerner l'envoi de la marchandise, d'un lieu à un autre, que ce soit un lieu de stockage ou un lieu de fabrication. Les prestataires peuvent aussi prendre en charge l'expédition au client final et les retours clients.

²⁸ CHIHIBI(S) : Prestataire logistique, publié le 30/04/2013.

FigureN°05:Le rôle des prestataires logistiques

Source : Élaborer par nos soins.

6. Les critères pour choisir un bon prestataire logistique²⁹

Selon Christian OUEDRAOGO : « *Tous les prestataires ne sont pas égaux face aux prestations proposées à leurs clients* ». Le niveau de qualité de service peut ainsi grandement varier selon :

6.1.La localisation et la capacité d'entreposage

Le choix doit se porter vers la proximité géographique du prestataire.

6.2.La disponibilité du prestataire

Un bon prestataire doit être disponible 24h/24, 365 jours par an et garantir un service minimum en mettant en permanence à disposition des hommes et du matériel pour le transport des marchandises.

6.3.La sécurité

C'est important, car l'objectif d'un transport est de pouvoir s'assurer de la bonne livraison à destination des produits, dans toute leur intégrité.

²⁹<http://www.artis-groupe.fr/blog/comment-evaluer-un-prestataire>. (Consulté le 30/04/2022 à 15 :00)

6.4.La qualité

Un bon prestataire logistique doit être avant tout équipé de moyens qui respectent et qui développent les standards opérationnels les plus élevés en matière de transport et de satisfaction des clients.

6.5.L'efficacité

Un bon prestataire de transport est efficace lorsqu'il réussit à combiner à la fois la performance de son management de la qualité et la sécurité du transport dans le but de développer un partenariat durable avec sa clientèle, tout en respectant le cahier de charge.

Donc, l'efficacité mesure le rapport entre l'objectif préalablement fixé, et le résultat observé³⁰.

6.6.La flexibilité

Il doit posséder une grande flexibilité d'ajustement de moyens selon les activités de la clientèle. C'est pourquoi il faut étudier avec soin ses besoins et ses objectifs afin de pouvoir élaborer avec le prestataire un contrat sur mesure.

6.7.La fiabilité

Évidemment, la fiabilité semble être un critère d'évaluation d'un prestataire industriel qui est incontournable.

En effet, si ce dernier doit pouvoir répondre à votre cahier des charges, vous pouvez alors vous questionner :

- Ce prestataire travaille-t-il déjà avec des concurrents ou des partenaires ? êtes-vous en mesure d'obtenir des recommandations de leur part ?
- Depuis combien de temps ce prestataires est-il établi ? l'entreprise connaît-elle une stabilité économique ?

6.8.La qualité des interventions industrielles

Si vous réalisez un appel d'offres, vous pourrez privilégier le prestataire qui démontre d'un processus de fabrication clair et le plus rapide adapté votre projet.

³⁰ ANDREFF(W), BARGET(E), et autre : Management et évaluation de la performance, 1^{ère} édition, 2014.p.15.

6.9. La relation à nouer avec le prestataire

Vous pouvez aussi vous interroger sur la potentielle pérennité de la relation avec votre prestataire. Pouvez-vous compter sur lui dans les années à venir ?

C'est une question importante qui repose notamment sur la solidité financière du prestataire. Créer une relation solide dans la durée est profitable pour vous en tant qu'entreprise comme pour le prestataire.

Il s'agit donc de maintenir une relation de confiance qui repose sur une communication claire et efficace. Votre prestataire n'en sera plus que meilleur pour vous rendre service.

6.10. Autre critère³¹

- Les technologies qu'il a l'habitude d'utiliser ou sa spécialisation.
- Sa localisation géographique.
- Sa réputation.
- Sa politique de garantir.

7. La problématique de sélection de prestataire³²

Le problème de sélection du prestataire est un problème de décision (SHINKMAN, 2000). En effet, le choix du prestataire est une étape très délicate, puisque c'est de la convenance de ce dernier que va dépendre en grande partie l'efficacité et l'efficience de l'opération voire même sa durabilité.

La sélection des prestataires devient ainsi une décision stratégique qui a un impact crucial sur la performance globale de toute entreprise (SAHARIDIS et al. 2006). Cette décision vise à créer et maintenir un réseau de prestataires fiables et efficaces nécessaires au donneur d'ordres (DO) pour relever les défis concurrentiels croissants. La capacité du DO à produire un produit de qualité, à un coût raisonnable et de manière opportune est fortement influencée par la performance des prestataires qui est considérée comme l'un des facteurs déterminants pour le succès du DO.

³¹<https://www.artis-groupe.fr/blog/comment-evaluer-un-prestataire>.(consulté le 03/05/2022 à 10 :00)

³²<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01964517/document> .(consulté le 24/03/2022 à 12:00)

Le problème de la sélection des prestataires peut être étudié sous deux aspects :

- La détermination du nombre de prestataires et le mode de relation avec eux : Selon les caractéristiques de l'entreprise DO, du produit et du marché, le plan stratégique du DO peut encourager ou non le travail avec un nombre élevé de prestataires. Or, pour une relation de coopération forte avec les prestataires, leur nombre doit être réduit pour pouvoir le gérer de manière efficace ;
- La sélection des meilleurs prestataires parmi les alternatives existantes. Cela suppose que le nombre des prestataires à sélectionner est déjà déterminé.

8. Les méthodes pour choisir un prestataire logistique³³

D'après Christine Calais, l'entreprise qui a pris la décision d'externaliser sa logistique pourra suivre une méthodologie qui a fait ses preuves : présélection de prestataires, appel d'offres, sélection finale, suivi du prestataire.³⁴

Une fois le cahier des charges élaboré, un appel d'offres sera lancé auprès de plusieurs prestataires. A l'aide d'annuaires, de magazines, présélectionnez environ cinq fournisseurs susceptibles de répondre et commencez à faire une étude de marché et à construire une grille de dix questions à poser à une liste de logisticiens par téléphone ou par mail Spécialisé en logistique. Les fournisseurs de services doivent être vérifiés pour gérer les activités d'autres clients, pas nécessairement du même service, mais avec des restrictions similaires.

Des invitations à soumissionner seront envoyées à cette liste restreinte. Une fois la réponse reçue, le prix proposé ne doit pas être le seul critère de sélection Mais analysez attentivement toutes les réponses aux questions posées.

L'entreprise constituera alors une « short List » de deux à trois prestataires de services et en discutera plus en détail avec eux. En particulier, il est nécessaire de rencontrer des responsables d'entrepôt qui peuvent s'adapter à leur logistique, car l'aspect humain (compétence et intuitivité) est déterminant dans la sélection finale. Les entreprises peuvent soutenir leurs enquêtes en contactant les clients et en visitant le site Web du prestataire.

³³<http://www.artis-groupe.fr/blog/comment-evaluer-un-prestataire>.(consulté le 06/05/2022 à 12 :00)

³⁴CALAIS (C) : Bien sélectionner son prestataire logistique : L'Express Entreprise.

- **Forme Juridique**

Selon WIKICRÉA : Il existe des différents statuts juridiques possibles pour créer son entreprise de transport et de livraison de marchandises et de colis :

- **La micro-entreprise (ex régime auto-entrepreneur)** : C'est un statut très simplifié et adapté à des activités de taille réduite, au moins au démarrage,
- **L'entreprise individuelle en nom propre (EI)** : c'est un statut déconseillé car il peut réserver quelques surprises en termes de paiement des charges sociales ; en effet, ces dernières étant calculées sur les bénéfices, elles sont susceptibles de varier fortement d'une année à l'autre,
- **L'EIRL** : même remarque que pour l'EI. Toutefois, l'EIRL permet de protéger son patrimoine personnel mieux qu'en EI,
- **L'EURL (SARL à associé unique) ou la SARL** : c'est un statut adapté. Le gérant de société détermine lui-même sa rémunération, qui sert de base au calcul des charges sociales,
- **La SAS ou SASU** : ce régime juridique est adapté mais un peu plus coûteux que le précédent.

Section 02 : la relation être industriel et prestataire de service logistique

Dans cette section on va présenter comment élaborer un contrat entre le prestataire et industriel et les différents clauses ainsi que les obligations.

1. Prestation logistique³⁵

La logistique, essentielle au développement d'une entreprise, désigne l'activité de coordination de l'ensemble des services de l'entreprise pour répondre au mieux aux besoins des clients. Par conséquent, la gestion du processus de stockage et d'expédition des produits de manière à réduire les coûts et à garantir des délais de livraison plus courts est un problème.

³⁵<https://www.captaincontrat.com/contrats-commerciaux-cgv/contrats-commerciaux/contrat-prestation-logistique>
(consulter le 20/05/2022 à 23:30)

D'autre part, les services logistiques incluent l'externalisation de la logistique à des prestataires de services pour optimiser l'ensemble du processus.

Ainsi, ce dernier sera partiellement ou entièrement responsable de la gestion des stocks, de la préparation, de l'expédition des commandes, le transport, etc., selon le contrat de prestation logistique.

2. SLA (Service Level Agreement)³⁶

Le terme SLA est un acronyme anglais qui se rapporte à « Service Level Agreement ». On peut le traduire par « Accord de niveaux de service ».

C'est un document de haut niveau conclu entre un fournisseur et un client pour définir le niveau de service proposé par le fournisseur et accepté par le client. La notion d'acceptation du client est ici très importante.

Il est important de comprendre que la variation du niveau de service influe sur les coûts engendrés. Un client trop exigeant doit être prêt à ouvrir sa tirelire. Les efforts sont donc à fournir par les deux parties. Il peut arriver d'associer un tiers de confiance entre les deux parties.

3. Le contrat de prestation logistique³⁷

Il s'agit de la convention que vous rédigerez avec le prestataire logistique, afin de lui confier, sous son contrôle et sa responsabilité, une mission de logistique.

Le contrat de prestation logistique va donc organiser et régir votre relation commerciale. Votre prestataire peut être une personne physique, mais la complexité des tâches impose le plus souvent le recours à une entreprise de logistique.

4. Le but de rédiger un contrat de prestation logistique³⁸

³⁶ <https://blog-gestion-de-projet.com/service-level-agreement/> (consulté le 16/04/2022 à 17 :15)

³⁷ <https://www.captaincontrat.com/contrats-commerciaux-cgv/contrats-commerciaux/contrat-prestationlogistique#:~:text=Qu'est%2Dce%20que%20le,et%20r%C3%A9gir%20votre%20relation%20commerciale.> (Consulté le 10/05/2022 à 14 :00).

³⁸ <https://www.captaincontrat.com/contrats-commerciaux-cgv/contrats-commerciaux/contrat-prestation-logistique> (consulté le 10/05/2022 à 15 :00).

En principe, le prestataire logistique est un expert du service pour lequel vous le contactez. Généraliste ou spécialiste, il dispose d'un savoir-faire et de connaissances que vous ne possédez peut-être pas. L'autre avantage est d'externaliser certains coûts liés à la gestion des stocks, comme celui de la location d'un entrepôt. Si votre entreprise ne dispose pas des ressources financières pour en avoir un, vous pouvez recourir à un prestataire logistique qui s'occupera pour vous de la gestion de votre stock en entrepôt.

Vous pouvez dans le même temps réaliser des économies, puisque le coût du stock variera en fonction du volume de marchandises que vous confiez à votre prestataire. À l'inverse, si vous le gérez vous-même, vous auriez à faire face à un coût fixe qui pourrait être lourd pour votre entreprise. Enfin, en confiant la gestion des matières premières et/ou des transports, du stockage, de la distribution ou de la mise en place de systèmes d'information connectés à un prestataire logistique, vous restez concentré sur votre cœur de métier et faites progresser votre CA.

5. Les clauses incluent dans le contrat de prestation logistique³⁹

Comme pour tous types de contrats de prestations de services, vous devrez rédiger des clauses relatives à : Des clauses sont néanmoins interdites dans le contrat de prestation logistique, comme celles qui viseraient à imposer à votre co-contractant d'exécuter ses obligations quand vous ne respectez pas les vôtres, celles instaurant un délai de paiement trop long ou plus généralement celles qui font naître un déséquilibre entre vos droits et obligations réciproques.

6. Vos obligations et celles de votre co-contractant⁴⁰

Vous avez chacun des obligations réciproques à respecter. Le prestataire logistique doit ainsi se soumettre à :

³⁹<https://www.captaincontrat.com/contrats-commerciaux-cgv/contrats-commerciaux/contrat-prestationlogistique#:~:text=Qu'est%2Dce%20que%20le,et%20r%C3%A9gir%20votre%20relation%20commerciale>. (Consulté le 10/05/2022 à 23 :00).

⁴⁰<https://www.captaincontrat.com/contrats-commerciaux-cgv/contrats-commerciaux/contrat-prestationlogistique#:~:text=Qu'est%2Dce%20que%20le,et%20r%C3%A9gir%20votre%20relation%20commerciale>. (Consulté le 30/04/2022 à 16 :00)

- Une obligation de faire : elle lui impose de réaliser les tâches pour lesquelles vous avez recouru à ses services,
- Une obligation d'information, qui comporte trois attributs : le devoir de renseignement, celui de mise en garde et le dernier, de conseil. Votre prestataire doit donc vous demander avec précision ce que vous attendez de lui, vous avertir des limites de la prestation ou encore vous proposer la meilleure solution pour la réaliser.

De votre côté, vous avez l'obligation de payer le prix convenu au contrat pour la prestation logistique. Vous devez également mettre à la disposition de votre partenaire tout ce que vous avez en votre possession et qui lui permettrait de mieux réaliser la prestation.

7. Les enjeux de la prestation logistique

- Il permet à l'entreprise cliente de se consacrer uniquement sur son cœur de métier et de ne pas "s'éparpiller" dans un domaine qu'elle ne maîtrise pas et qu'elle ne possède pas les compétences nécessaires
- Il permet de profiter de l'expertise et le savoir.

Parmi les raisons aussi qui poussent les entreprises à externaliser les activités logistiques sont⁴¹ :

- Réduire et contrôler les coûts.
- Se concentrer sur le cœur métier de l'entreprise.
- Libérer les ressources pour d'autres utilisations.
- Ressources pas disponibles à l'interne.
- Accélérer les bénéfices de la réingénierie.
- Fonction difficile à gérer ou hors contrôle.
- Partager les risques.
- Trouver des capitaux.
- Infusion des liquidités.

8. Les risques de la prestation logistique⁴²

Parmi les risques de l'externalisation on peut trouver :

⁴¹<http://www.artis-groupe.fr/blog/comment-evaluer-un-prestataire> (consulter le 20/05/2022 à 10:00)

⁴²<http://www.artis-groupe.fr/blog/comment-evaluer-un-prestataire> (consulté le 31/03/2022 à 17 :15)

- La perte de savoir faire
- La perte du contrôle de ses processus logistiques
- La perte de la notion de contact direct avec son client et la limite des interfaces de l'entreprise avec sa clientèle
- Un dernier risque enfin est de s'ouvrir à une entreprise tierce, c'est-à-dire développer une relation de partenariat avec une autre entreprise, qui pourrait avoir des objectifs divergents, ou en tout cas une mauvaise perception de l'image de marque que souhaite donner l'industriel. L'image et la qualité de service, ou en tout cas la perception que se ferait son client de celle-ci, pourrait s'en retrouver affectées.

Section03 : la méthodologie d'élaboration d'une grille d'évaluation

Pour faire un jugement sur la qualité d'un produit, d'un fournisseur ou un prestataire, on fait un recours à une grille d'évaluation qui nous aide à prendre la meilleure décision.

Dans cette section, on va élaborer la définition de la grille, la démarche d'élaboration de cette grille et en fin le but.

1. La définition de la grille d'évaluation⁴³

La grille d'évaluation est parmi les outils les plus fréquemment utilisés dans l'enseignement supérieur lorsque les étudiants ont à réaliser des tâches complexes. Nous allons prendre cet exemple pour expliquer la démarche.

La grille d'évaluation permet de porter un jugement sur la qualité d'une production ou d'un produit, l'accomplissement d'une prestation ou d'un processus qui ne peuvent être jugés tout simplement bons ou mauvais comme dans le cas d'une question à correction objective (SCALLON, 2004).

La grille d'évaluation est un document subdivisé en critères et en éléments observables, chacun étant accompagné d'une échelle. L'échelle consiste en une succession d'éléments

⁴³<https://reseauconceptuel.umontreal.ca/rid=1MHHC8VF9-1BVD5FD-2VF3/ED0220a%20%C3%89laboration%20d%27une%20grille%20d%27%C3%A9valuation.pd/21406839>
(Consulté le 26/04/2022 à 9:23)

gradués qui correspondent à divers degrés de possession de la qualité visée par le critère. Ces éléments se nomment échelons et leur nombre peut varier.

2. La démarche d'élaboration d'une grille⁴⁴ :

La démarche d'élaboration de la grille d'évaluation comporte globalement cinq principales étapes et elle doit être précédée de quelques réflexions en regard du contexte d'utilisation de la grille.

- **Préciser le contexte d'utilisation :** Avant de procéder à l'élaboration, il importe de préciser le contexte dans lequel cet outil sera utilisé.

2.1. Étape 1: Choisir les critères d'évaluation et préciser les éléments observables

2.1.1. Choisir les critères d'évaluation:

Une grille d'évaluation est un outil subdivisé en critères d'évaluation et en éléments observables, chacun étant accompagné d'une échelle. L'échelle consiste en une succession d'éléments gradués qui correspondent à divers degrés de possession de la qualité visée par le critère. Ces éléments se nomment échelons et leur nombre peut varier.

2.1.2. Préciser les éléments observables :

Pour déterminer les critères, on peut d'abord dresser une liste d'éléments observables qui expriment le produit, le processus, l'attitude que l'on veut observer en utilisant la grille.

Certain auteurs, dont DURAND et CHOUNARD(2006), utilisant le terme indicateur pour désigner les manifestations observables.

2.2. Étape 2 : Choisir l'échelle d'appréciation :

L'échelle d'appréciation est la partie de la grille d'évaluation qui se présente sous la forme d'un continuum et qui permet d'indiquer la qualité ou la quantité des comportements décrits.

⁴⁴ COTE (R), TARDIF(J), MUNN(J) « élaboration d'une grille d'évaluation », ECEM
<https://reseauconceptuel.umontreal.ca/rid=1MHHC8VF9-1BVD5FD-2VF3/ED0220a%20%C3%89laboration%20d%27une%20grille%20d%27%C3%A9valuation.pdf>

L'échelle est une succession d'éléments gradués, de gauche à droite par convention, qui correspondent à divers degrés de possession de la qualité visée par le critère (SCALLON, 1988b). Ces éléments sont appelés des échelons. Leur nombre peut varier selon l'intention visée, le critère d'évaluation et le niveau de précision recherché.

2.3. Etape3 : Définir la façon de porter le jugement global :

La grille d'évaluation comportant une échelle uniforme permet de porter un jugement sur chaque critère par le recours d'une échelle d'appréciation.

2.4. Étape 4 : Assembler la grille d'évaluation :

Bien que l'assemblage de la grille ne revête pas la même importance que les aspects précédents, il peut s'avérer utile d'énumérer un certain nombre d'éléments d'ordre technique qui facilitent la tâche de l'utilisateur et qui, dans certains cas, contribuent à augmenter la fidélité de la grille.

2.5. Étape 5 : Expérimenter la grille d'évaluation :

L'expérimentation ou la mise à l'essai de la grille d'évaluation auprès de la clientèle cible permettent de déceler les vices de construction de la grille et les erreurs faites par les utilisateurs. Si l'on évalue une production, ce genre d'opération nécessite l'organisation de séances de correction collective ou d'observation simulée.

Ces rencontres permettent de déceler les faiblesses de l'instrument à partir des résultats ou des commentaires des utilisateurs. Il y a lieu aussi, lors de ces rencontres, de prévoir du temps pour questionner ces personnes sur leur façon de comprendre et d'utiliser la grille. Cela est particulièrement utile lorsqu'il s'agit d'une nouvelle grille d'observation ou pour des domaines dans lesquels l'observation n'est pas pratique courante.

3. Les avantages et les inconvénients /

Tableaux N°03 : les avantages et les inconvénients de la grille d'évaluation.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Renforce l'objectivité dans l'évaluation de tâches complexes• Renforce la perception d'équité du jugement par	<ul style="list-style-type: none">• La conception d'une grille est une tâche complexe pour l'enseignant• Plus la grille n'est précise, plus elle prend du

<p>l'utilisation de critères explicites et d'un instrument uniforme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforce la perception de transparence et communique des attentes explicites à l'étudiant • Renforce la validité de l'évaluation (lien entre l'évaluation conçue et les objectifs visés par le cours) • Renforce la fidélité de l'évaluation (probabilité qu'un travail obtienne un résultat similaire lorsque corrigé par différents correcteurs) • Fournit une précieuse rétroaction en évaluation formative et sommative 	<p>temps à concevoir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les premières utilisations requièrent du temps de familiarisation
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : GABRIEL D'AMOUR, « les grilles d'évaluation », conseiller pédagogique à HEC Montréal

<https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/FMfcgzGpGKhRHIRvczFxxJxGzxPLqzTr?projector=1&messagePartId=0.1>

Conclusion du chapitre :

Aujourd'hui, les dirigeants d'entreprises industrielles peuvent choisir de gérer eux-mêmes la logistique et le transport ou de faire appel à des prestataires externes. Il s'agit de réduire les coûts et les responsabilités tout en assurant une bonne gestion et rentabilité puisque cette activité est confiée à des experts dans le domaine.

Tous les fournisseurs de services ne sont pas créés égaux dans les services qu'ils fournissent à leurs clients. Par conséquent, la qualité des niveaux de service peut varier considérablement en fonction de facteurs tels que l'emplacement et la capacité de stockage, la disponibilité du fournisseur de services, la sécurité, la qualité, l'efficacité, la flexibilité, etc.

Les activités des prestataires de services logistiques sont spécifiques et doivent être prises en compte lors de l'analyse des risques qui se présentent, ainsi que des mesures prises pour les minimiser, voire les éliminer.

CHAPITRE III

Le contexte général de l'entreprise

COCA-COLA

CHAPITRE3 : le contexte général de l'entreprise COCA-COLA

Introduction du chapitre:

La filiale des boissons est l'un des canaux importants du secteur agro-alimentaire FRUITAL COCA-COLA occupe une place très importante dans le marché algérien du point de vue économique et social en étant un leader des boissons sur le territoire national.

Ce chapitre est composé de deux sections, la première est consacrée à la présentation de l'organigramme de FRUITAL COCA-COLA en mettant un accent sur son historique, son fonctionnement, ses objectifs, etc.

La deuxième section est dédiée à la présentation des différents prestataires de FRUITAL COCA-COLA et leurs intégrations.

Section 01 : présentation général de FRUITAL COCA-COLA:

1. Histoire de COCA-COLA :

L'histoire de COCA COLA commence en Géorgie, à Atlanta en 1886. Dans son laboratoire, John STICH PEMBERTON, cherche de nouvelles boissons lui permettant de gagner facilement de l'argent.

Il a compris, en 1885, qu'il fallait créer un soda de type nouveau car le 25 novembre 1885, le maire d'Atlanta organise un référendum sur la question de l'interdiction de l'alcool dans la ville.

Atlanta devient une ville « sèche » pour une période d'essai de deux ans durant lesquels la vente d'alcool est interdite.

Ainsi, l'enjeu pour John PEMBERTON sera d'offrir une boisson sans alcool, tranchant avec les orangeades et procurant les effets du bourbon.

PEMBERTON va développer une version sans alcool de sa boisson, mais toujours avec la coca, son principal ingrédient actif, qui subsistera dans la recette jusqu'à la fin du 19^e siècle.

Le 8 mai 1886, le docteur met en vente une boisson révolutionnaire, à base de sirop de cola dilué avec de l'eau gazeuse. Avec la prohibition de l'alcool en vigueur à Atlanta, le succès de cette nouvelle boisson couleur caramel est immédiat

Figure N° 06: La Bouteille Coca-Cola d'hier à Aujourd'hui



Source : Document interne de l'entreprise

2. Présentation du groupe Equatorial Coca-Cola BOTTLING COMPANY :

Le groupe Equatorial Coca-Cola BOTTLING Company, est l'actionnaire majoritaire de la société Fruitall Spa. Equatorial Coca-Cola BOTTLING Company est une société holding créée en 1997 à la suite d'une fusion entre Cobega SA et The Coca-Cola Export Corp. Cobega SA, le principal actionnaire d'Equatorial Coca-Cola bottling Company, est le plus grand embouteilleur de l'Espagne avec 2 usines en Catalogne, 1 aux Baléares et 2 aux îles Canaries. Cobega SA a des participations significatives aussi dans d'autres embouteilleurs : Casbega SA (centre de l'Espagne), Norbega (pays basques) et Refrige (Portugal).

3. Histoire de FRUITAL COCA-COLA :

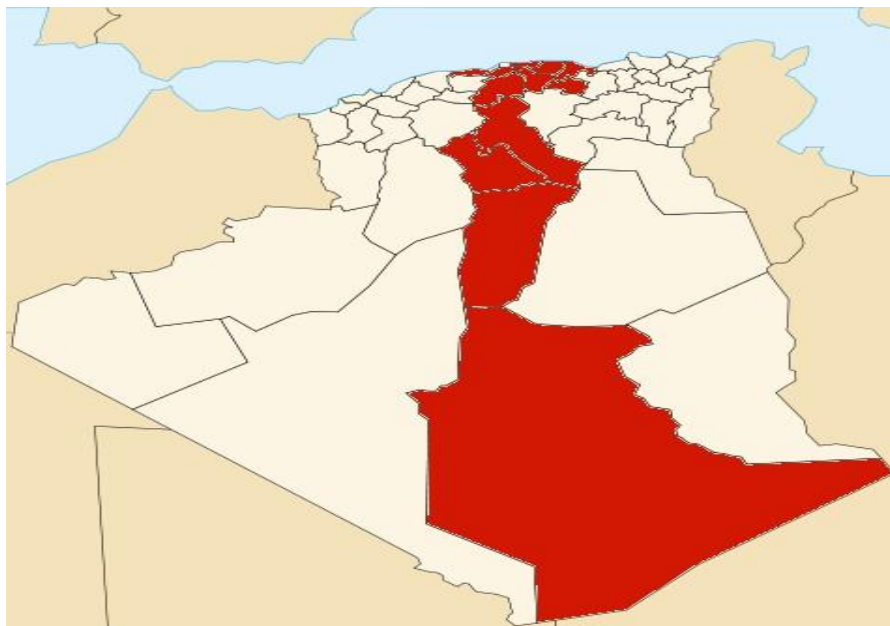
La société FRUITAL COCA-COLA a été créée en 1993 par les frères OTHMANI, spécialisée dans la fabrication de boissons gazeuses non alcoolisées (jus et gazeuse), ainsi le leader en part de marché avec 50 % sur sa franchise.

FRUITAL produit et commercialise plus de 62 références sous tutelle FRUITAL Coca-Cola et 57 références sous la marque Coca-Cola : COCACOLA, FANTA, SPRITE, BURN, POWER PLAY, SCHWEPPE, VIMTO, PARROT.

Le 15 Mars 2006, le groupe espagnol ECCBC (Equatorial Coca-Cola BOTTLING Company) entre dans l'actionnariat de la société FRUITAL SPA et rachète 92 % de ses actions pour qu'elle devienne l'un des embouteilleurs et distributeurs de Coca-Cola en Algérie, (le plus important des trois embouteilleurs et distributeurs).

Elle importe des concentrés mis au point par The COCA COLA COMPANY et assure la commercialisation et la distribution à travers ses canaux de distribution modernes permettant de satisfaire les demandes de tous les clients et consommateurs. Son réseau couvre toute la partie centrale du territoire national, les régions Est et Ouest sont couvertes par d'autres groupes.

Ainsi, FRUITAL opère dans 13 wilaya dont : Alger, Blida, Boumerdès, Tizi-Ouzou, Tipaza, Médéa, Ain Defla, Bouira, BBA, Laghouat, Djelfa, Ghardaïa, Tamanrasset.

Figure N°07 : Zone géographique couverte par FRUITAL

Source : Document interne de l'entreprise

4. Présentation FRUITAL COCA-COLA ECCBC :

Embouteilleur de COCA COLA depuis plus de 15 ans, FRUITAL COCA-COLA filiale du groupe ECCBC est parmi les plus importants producteurs et distributeurs des produits de The COCA COLA COMPANY en Algérie.

FRUITAL COCA-COLA SPA, filiale du groupe Espagnol ECCBC, une entreprise internationale spécialisée dans le métier de l'embouteillage, présent dans 13 pays dont l'Algérie, 16 usines d'embouteillage, 43 lignes de production et un environnement multiculturel par excellence.

FRUITAL COCA-COLA avec un effectif de plus de 1 100 collaborateurs, une usine à Rouïba, produit et commercialise plus de 56 références sous les marques Coca Cola, Fanta, Sprite, Schweppes et Pulpy ...à travers son réseau de distribution qui compte parmi les plus performants de la zone pour le plus grand plaisir des consommateurs.

Profitant du support international de The Coca Cola Company, FRUITAL COCA- COLA enregistre d'excellentes performances et des taux de croissances importants sur le marché Algérien, grâce à sa marque et l'engagement de ses employés.

FRUITAL COCA-COLA offre à ses collaborateurs un excitant challenge avec un plan de développement ambitieux, en leur permettant de mettre toutes leurs aptitudes et expertises au service de l'une des entreprises qui compte parmi les plus dynamique du marché algérien.

4.1. La fiche d'identification de FRUITAL COCA-COLA :

Tableaux N°04 : La fiche d'identification de FRUITAL COCA-COLA.

Nom de la société	• Fruital Coca-Cola
Actionnaire	• Le groupe espagnol ECCBC
Forme juridique	• Société par action SPA
Capital social	• 1.668.303.000,00 DA
Secteur	• Agro-Alimentaire
Activité	• Producteur de boissons non alcoolisées
Siège social	• Située à 35km de la capitale Alger, dans la zone industrielle de Rouiba
Nombre total de l'effectif	• 1145 employés directes et près de 600 indirectes

Source : Document interne de l'entreprise

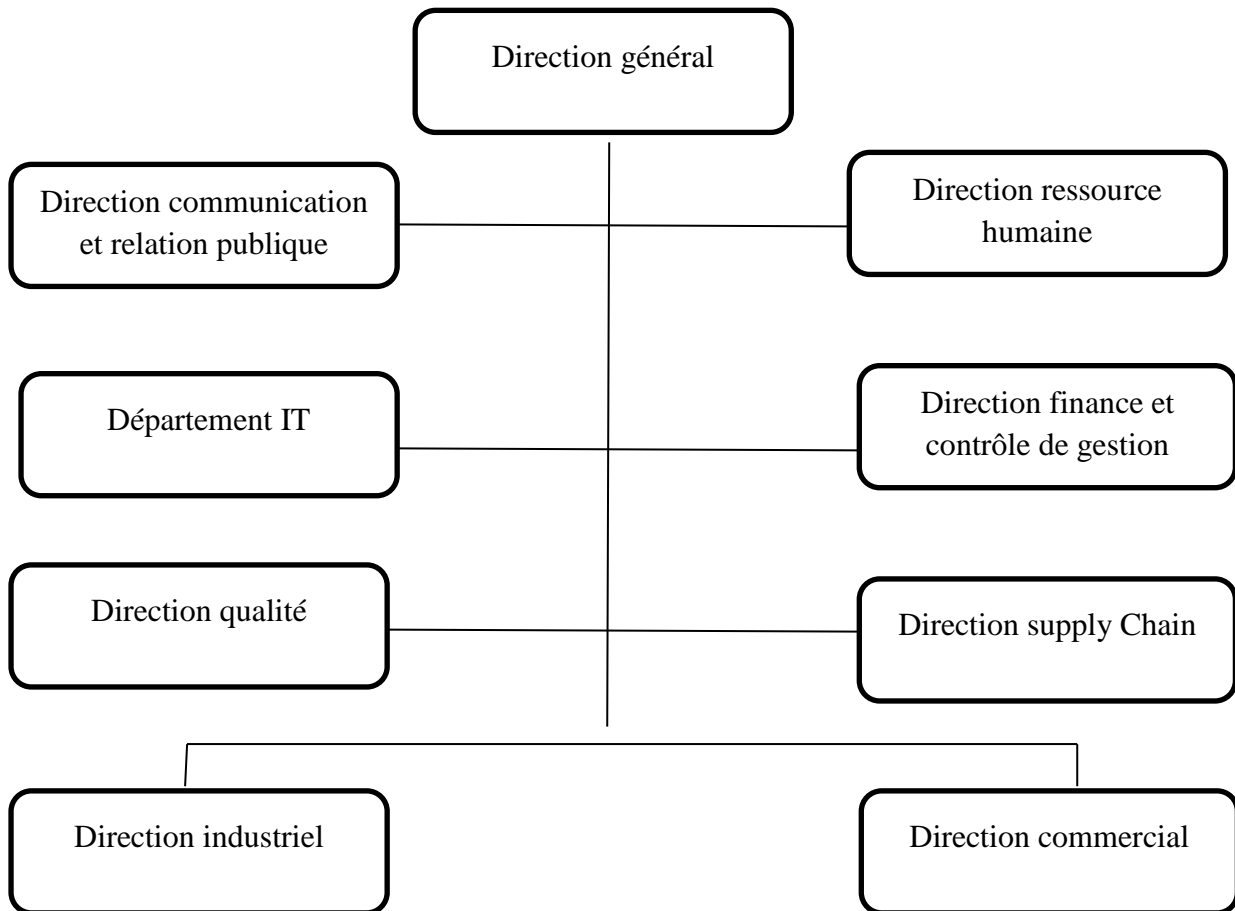
4.2. Les objectifs de FRUITAL :

Les principaux objectifs de FRUITAL SPA sont bien distincts appelés « les trois A » :

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

4.3.L'organigramme de SPA FRUITAL COCA-COLA :

Figure N°08 :l'organigramme de FRUITAL COCA-COLA.



Source : document interne de l'entreprise.

A-Direction Générale:

Elle chapeaute les principales directions qui pilotent et assurent le bon fonctionnement de l'entreprise. Représentée par un directeur général.

B-Direction Commerciale:

Elle s'occupe de la commercialisation et la promotion des produits de Fruitall SPA en déterminant les plans d'action pour la maximisation du CA ainsi que les prévisions des volumes de vente à réaliser sur le marché.

C-Direction des Ressources Humaines:

Elle est chargée de la gestion du personnel du FRUITAL Coca-Cola (la rémunération, le recrutement, les congés et la formation).

D-Direction Finance:

Sa mission principale est d'optimiser la gestion de sources capitales et la maîtrise des risques ainsi que la préparation des prévisions budgétaires et la fixation des objectifs. La préparation du budget se fait en collaboration avec les contrôleurs de gestion. L'amélioration de la performance de l'entreprise à travers les TDB.

E-Direction Industrielle:

Elle est chargée de la mise en œuvre de la fabrication des produits en répondant aux objectifs planifiés et assumant la responsabilité des opérations de la production et de la maintenance.

F-Direction Qualité:

Dans l'agroalimentaire, il existe beaucoup de normes et d'obligations légales liées à la sécurité alimentaire. La direction qualité est chargée de vérifier et de conduire la conformité des processus industriels au regard de ces normes et des contraintes réglementaires en vigueur. Cela permet de garantir la qualité et conformité des produits.

G-Direction Contrôle et Planification

Pour atteindre les objectifs assignés de toute entreprise, une organisation et planification rigoureuse du suivi s'imposent. D'où la direction planification et contrôle définie comme le processus par lequel elle fixe les objectifs et plannings menant à leur réalisation rationnelle.

C'est aussi l'examen par lequel la direction assure que les résultats sont cohérents avec les objectifs projetés on apporte les corrections en conséquence, si nécessaire, en fonction des résultats obtenus.

H-Direction des opérations

Elle s'occupe de la gestion de l'ensemble des flux physiques (la matière première, produit semi-fini et produit fini), depuis l'approvisionnement jusqu'à la livraison aux clients. Elle a

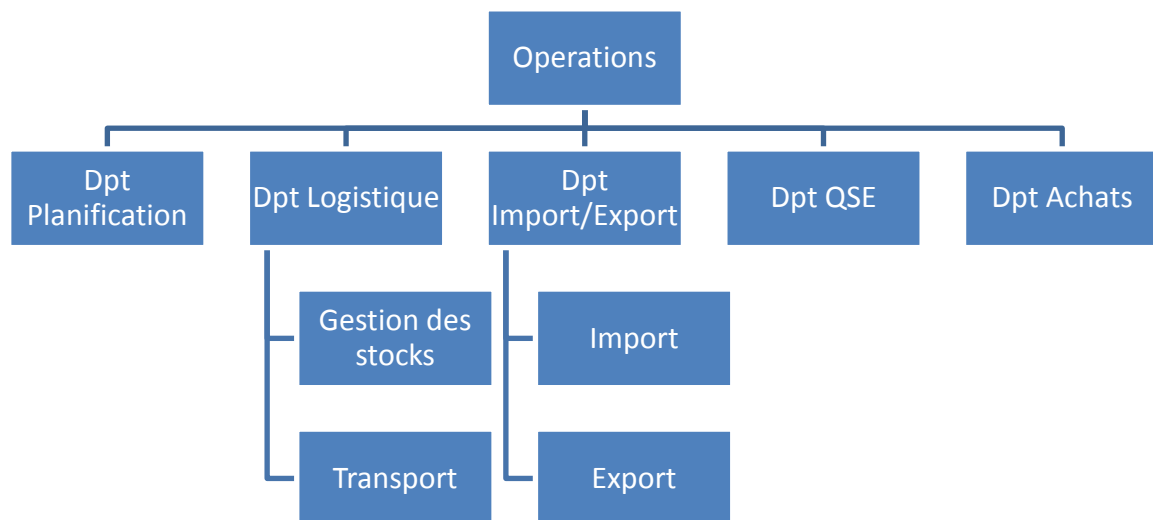
pour mission d'assurer la bonne coordination entre les différents acteurs de site de production en optimisant le rapport : Cout-Qualité-Délai figure et la stratégie d'achat de l'entreprise (achat MP), la négociation directe avec les prestataires et les fournisseurs clés de l'entreprise à travers le suivi des dossiers de négociation/appels d'offre.

5. Présentation de direction supply chaine de FRUITAL COCA-COLA :

Elle s'occupe de la gestion de l'ensemble des flux physiques (la matière première, produit semi-fini et produit fini), depuis l'approvisionnement jusqu'à la livraison aux clients. Elle a pour mission d'assurer la bonne coordination entre les différents acteurs de site de production en optimisant le rapport : Cout-Qualité-Délai et la stratégie d'achat de l'entreprise (achat MP), la négociation directe avec les prestataires et les fournisseurs clés de l'entreprise à travers le suivi des dossiers de négociation/appels d'offre et l'importation de la matière premiers et les pièces de rechange et ainsi l'exportation et la vente à l'international.

5.1. L'organigramme de la direction supply Chain :

Figure N°09 :L'organigramme de la direction supply Chain



Source : Document interne de l'entreprise.

- **Service planification :**

Ce service s'occupe de la gestion des flux physique (la matière première, produit semi-fini et produit fini) et l'approvisionnement.

- **Service d'achat :**

L'acheteur s'occupe de tout ce qui est négociation avec le fournisseur, l'achat dans le territoire national et l'achat à l'international.

- **Service export :**

Ce service est responsable de la vente des produits à l'international et il s'occupe de toutes les procédures d'exportation.

- **Service import :**

La responsabilité de ce service est de s'occuper de toute importation que l'entreprise a besoin en matières premières pièces de rechanges etc....

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

Les caractéristiques de l'environnement interne et externe simple conduit coca-cola FRUITAL à externaliser certaines de ces activités qu'elle considère moins stratégique.

Dans un objectif primordial et prioritaire qui consiste en le recentrage sur son cœur de métier la production des boissons rafraichissantes.

Parmi les activités externalisées l'activité du transport de produits finis et de matières premières.

Dans cette section nous allons aborder la présentation des prestataires logistiques et se circuits de distributions

1. L'externalisation de la fonction de transport de marchandises au sein de l'entreprise FRUITAL COCA-COLA :

Le secteur de l'agro-alimentaire algérien est un secteur instable où la demande est d'un volume très important, mais aussi dans lequel la concurrence est renforcée notamment ces dernières années et plus particulièrement dans le marché des boissons rafraichissantes.

Un marché instable vu qu'il est caractérisé par deux saisons différentes et c'est un marché où la demande augmente annuellement.

Dans ces circonstances l'entreprise Coca-Cola a opté pour une stratégie de production tout en se basant sur la qualité de ses produits de façon à assurer ses produits, ses démarches et ses processus pour être leader dans le domaine des boissons rafraichissantes afin de satisfaire les exigences de ses clients conformément.

Cette stratégie de recentrage sur les activités les plus stratégiques autrement dit sur son cœur de métier a conduit Coca-Cola à externalisée certaines de ses fonctions dont l'activité du transport.

2. Les prestataires de transport de l'entreprise FRUITAL COCA-COLA:**2.1. La nature des prestataires :**

Afin d'assurer la disponibilité des produits, l'entreprise COCA-COLA a procédé à l'externalisation en faisant recours à des prestataires qui sont des entreprises privés de statuts différents et d'une taille et expérience qui diffère d'un prestataire à un autres. La caractéristique principale de ces prestataires est qu'elles sont spécialisées dans le domaine de transport de marchandises.

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

2.2. Présentation des prestataires de COCA- COLA FRUITAL :**2.2.1. Numilog⁴⁵ :**

En 2007, Numilog est créée par le groupe Cevital afin d'accompagner le développement de ses activités et d'en assurer son support logistique. Elle a réussi ainsi à capitaliser sur son expérience dans le secteur de l'agroalimentaire, de l'électroménager, de la grande distribution, de l'automobile et de la construction.

En 2014, Numilog s'ouvre sur le marché externe pour offrir son savoir-faire logistique et faire de la réussite et de la compétitivité de ses clients une priorité.

Aujourd'hui, Numilog c'est 75 millions d'euro de chiffres d'affaires, 1400 collaborateurs, mais surtout 12 ans d'expertise, de création de valeurs et de partenariats fiables et durables dans les domaines de la prestation logistique.

Dans une mission principale de satisfaire les clients et accompagner sa réussite, apporter un soutien innovant.

2.2.2. Bejaia logistique⁴⁶ :

Fondée en 2008, la Sarl BEJAIA LOGISTIQUE est aujourd'hui l'un des acteurs de références dans le domaine du transport routier en ALGERIE.

Ses activités sont étendues du transport public de marchandises, Location d'engins et matériels pour bâtiment, travaux publics et manutention, location de véhicules avec ou sans chauffeur et dans le transport des produits pétrolier, et allant à la gestion intégrée des prestations logistiques au profit des clients ayant fait le choix de les externaliser.

Elle apporte, quotidiennes des solutions adaptées et performantes à une clientèle professionnelle très diversifiée ; entreprises du BTP, collectivités et administrations, industries, services, PME, ainsi qu'à une clientèle de Particuliers.

Ou sa mission est d'assurer au profit de ses clients, des solutions logistiques fiables innovantes et aux performances durables allant du transport à la 2PL, contribuer par son expertise et l'innovation au développement de la filière logistique Algérienne

Ses atouts sont essentiellement l'importance et la variété de leur parc roulant, les compétences de ses collaborateurs et ses investissements technologiques.

⁴⁵<https://numilog.dz/> (consulté le 21/05/2022 à 11 :00)

⁴⁶<https://www.bejaialogistique.com/presentation> (consulté le 21/05/2022 à 11:30)

2.2.3. Flèche bleue⁴⁷ :

Spa la flèche bleue Algérienne crée le 4 Novembre 2004, a vu naître le parc d'Alger le 16 Août 2007 et celui d'Oran le 27 Novembre 2007. Situé à Hamrouche Hamoudi Skikda, comporte un effectif de plus de 600 personnes.

La société s'est imposée dans le monde du transport de marchandises depuis plusieurs années et occupe aujourd'hui une place de leader.

Le développement des différentes activités (transferts régionaux, nationaux et internationaux, messagerie, stockage) a permis à notre entreprise d'accroître considérablement ses moyens en personnel, en parc et en logistique, d'où la création d'autres parcs sur le territoire algérien. Cette croissance place naturellement l'entreprise parmi les premières entreprises algériennes.

2.2.4. D'Anderson⁴⁸ :

Incontournables depuis 1999, elle intervient dans les secteurs du transport et de la logistique. Sa mission est d'industrialiser la logistique et de la mettre au service de l'économie en 4 & 5 PL, elle exploite une flotte de plus de 600 camions de tous segments confondus et divers moyens logistiques et entrepôts dans plusieurs Wilaya du pays.

En 2021, elle a transporté et groupé, sur l'ensemble des 58 Wilayas, plus de 4 millions de palettes et plus de 2 million de tonnes de marchandises divers. Géré et stocké pas moins de 18 000 000 m³ de produits, dans différentes plates-formes logistiques, dédiés ou multiutilisateurs.

Intégrateur et fournisseur de solutions logistiques, elle met son expertise au service de clients pour les accompagner dans la réalisation de ses objectifs.

A travers une variété d'offres logistiques et d'intégrations dans les processus, l'externalisation devient possible et s'impose pour le développement, l'optimisation des coûts, la qualité de service, la maîtrise des délais et de la supply Chain plus globalement.

⁴⁷<https://fba-dz.com/qui-sommes-nous/> (consulté le 21/05/2022 à 14 :00)

⁴⁸<https://andersonlogistique.com/> (consulté le 24/05/2022 à 18 :15)

2.2.5. TMF⁴⁹ :

Basée à Akbou dans la Zone industrielle de Taharacht (200 km à l'est d'Alger) qui est considéré comme la deuxième plus grande zone industrielle d'Algérie avec des leaders nationaux dans l'industrie du carton ondulé, de l'agroalimentaire (boissons, et produits laitiers), bien de consommation, les matériaux de construction etc.

L'entreprise opère dans le secteur du transport routier depuis sa création en 2004. L'entreprise est considérée comme l'un des trois acteurs les plus importants de ce secteur en Algérie, l'entreprise emploie 490 effectifs.

L'entreprise vise à renforcer sa présence sur le marché, optimiser l'utilisation de ses actifs en améliorant sa gestion opérationnelle et diversifier son activité par une intégration progressive des services logistiques (entreposage, location de palettes, gestion des stocks, Cross-docking ...) pour devenir un prestataire logistique totalement intégré.

2.2.6. MARS⁵⁰ :

MARS LOGISTIQUE a été créée en 2008 en vue de servir l'expansion croissante du marché du transport et de la logistique en Algérie. Elle se spécialisa dans le segment du transport terrestre (camionnage) toutes catégories.

En 2015, MARS LOGISTIQUE élargit son champ d'expertise et devient un opérateur logistique multiservices. Elle gère le transport maritime / aérien de marchandise jusqu'à sa livraison en petits colis.

Elle offre ainsi la possibilité d'externaliser, partiellement ou totalement, la chaîne logistique des clients en amont ou en aval. Cette externalisation permet la focalisation sur les problématiques de métier.

Forte de plus de 300 collaborateurs qui étudient la problématique de comment améliorer la compétitivité de ses clients, leurs compétences et expertises permet de proposer aux clients une solution globale composée d'une multitude de prestations logistiques spécifiques. Elle orchestre les flux physiques, optimisons des coûts et diffusons une information fiable et en temps réel.

⁴⁹<http://tmf-logistics.com/entreprise-tmf-logistique.php> (consulté le 22/05/2022 à 15:00)

⁵⁰<http://www.marslogistique.com/a-propos/> (consulté le 22/05/2022 à 15 :45)

3. Les circuits de distribution de FRUITAL :

L'entreprise FRUITAL COCA-COLA mis en place une efficace 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,

3.1. Distribution directe :

Par le circuit direct l'entreprise COCA-COLA livre directement à ses clients de la wilaya d'Alger qui peuvent être des supérettes, des alimentations générales, des fast-foods, des restaurants (les détaillants) à partir de leur NDD c'est le transport secondaire.

3.2. Distribution indirecte :

A travers ce circuit Coca-cola assure la vente à ses clients (grossiste) et approvisionne ses différents entrepôts par les prestataires logistiques, tandis que l'alimentation des dépôts les plus proches est assurée à 80% par les particuliers afin de garantir un meilleur rendement en termes de rotation.

4. La taille des prestataires :

Tableau N°05 : Le nombre et la taille de chaque prestataire de l'entreprise FRUITAL COCA-COLA pour le mois de Février et Mars 2022

Prestataire	février 2022		Mars 2022	
	10 Tonnes	20 Tonnes	10 Tonnes	20 Tonnes
Anderson	30	515	35	639
TMF	25	105	27	145
BL	80	450	88	507
MARS	10	66	25	34
Flèche bleue	0	0	10	147
Numilog	21	98	19	140

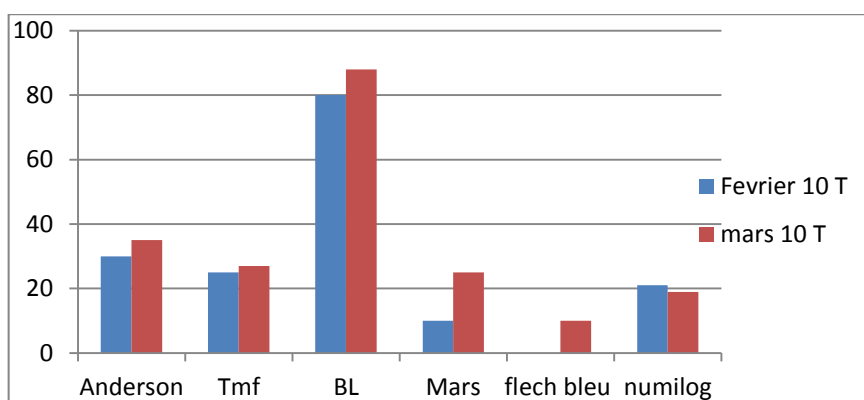
Source : département transport de FRUITAL COCA-COLA

D'après le tableau ci-dessus on remarque d'une part, l'existence d'une variation du mois de mars au moins d'avril de l'année 2022 dans le nombre de camions utilisés par prestataires : Bejaïa logistique, Anderson, Numilog qui représentent les principaux prestataires de l'entreprise FRUITAL COCA-COLA.

D'une autre part, on remarque la stabilité dans Le nombre de camions chez les autres prestataires qui participent à l'activité de l'externalisation au sein de COCA-COLA.

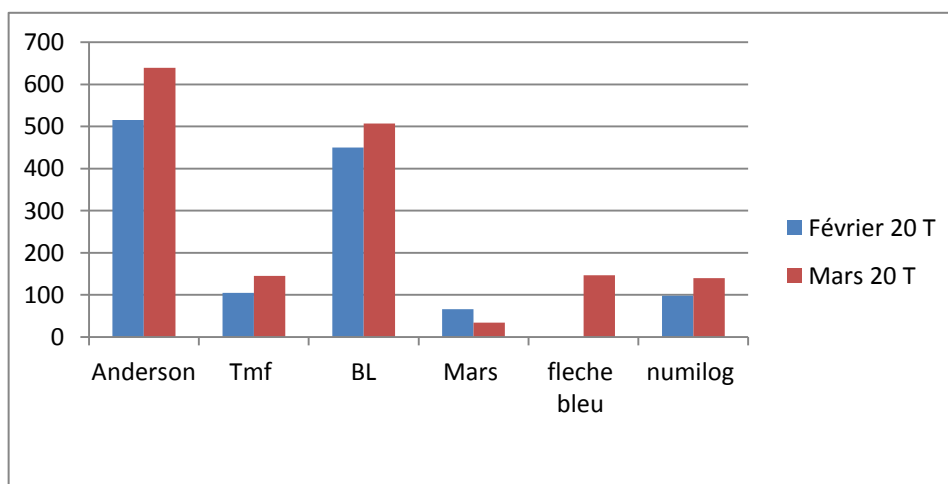
De ce tableau on propose les deux figures suivantes pour éclaircir la variation de la taille des prestataires de transport au sein de l'entreprise Coca-Cola pour la période ayant de mois de février au mois mars de l'année 2022.

Figure N°10: La variation de nombre de camion 10Tonnes de FRUITAL durant l'année 2022



Source : Élaborer par nos soins.

Figure N°11: La variation de nombre de camions 20Tonnes chez les prestataires de FRUITAL



Source : Élaborer par nos soins.

Dans cette figure, nous constatant que le nombre de camions de Flèche Bleu à augmenter d'une façon relativement importante, et on remarque la stabilité des deux prestataires Anderson et BL.

5. Le taux de rotations des camions au sein de FRUITAL COCA-COLA :

Dans tout ce qui suit, notre étude touche les 4 premiers mois de l'année 2022 à l'aide du tableau de l'état des rotations des camions durant les quatre premiers mois de l'année 2022 , au sein de l'entreprise FRUITAL COCA-COLA ont déduira le degré de l'externalisation actuelle de FRUITAL COCA-COLA et la capacité de chaque prestataire de transport et son implication dans l'activité d'externalisation.

Tableau N°06: Le taux de rotation des camions au sein de FRUITAL COCA-COLA pendant les 4premier mois de l'année 2022.

Transport /mois	TONNAGE	DEC	JAN	FEV	MARS	Total/typ e
FLECHE BLEU	20 T	0	0	0	784	784
Mokhbat mohamed lamin	20 T	16	11	5	1	33
SARL Algérie express transport	20 T	19	8	3	43	73
Anderson	20 T	447	547	515	638	2147
Serradj houria	20 T	149	116	136	84	485
SNC limbid hanout et CIE	20 T	59	64	56	63	242
TMF	20T	76	154	105	144	479

BL	20T	360	507	449	506	1822
MARS	20 t	0	30	65	31	126
NUMILOG	20T	0	0	97	134	231
Particulier 20 T	20 T	-	-	-	--	-
Transporteur1	20T	83	80	99	92	354
Transporteur 2	20 T	100	111	137	145	493
Transporteur3	20T	6	17	28	13	64
Transporteur4	20T	14	11	28	38	91
Transporteur5	20T	80	86	96	107	369
Transporteur6	20T	52	33	41	70	196
Particulier 10 T	10 T	-	-	-	-	
Transporteur7	10 T	256	238	257	286	1037
Transporteur8	10T	62	71	77	81	291
Transporteur9	10T	92	87	77	103	359
Transporteur10	10T	99	73	60	68	300
Transporteur11	10T	53	36	34	54	177
Total/mois		2023	2280	2365	3485	

Source : Élaboré par nos soins à partir des documents interne de l'entreprise

A partir du tableau ci-dessus en remarque premièrement l'augmentation successive de nombre de rotations dans les trois premier mois de 2022 du décembre jusqu'à 2365 mois de février et une grande augmentation de 3485 en mois de mars ce qui explique la saisonnalité

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

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

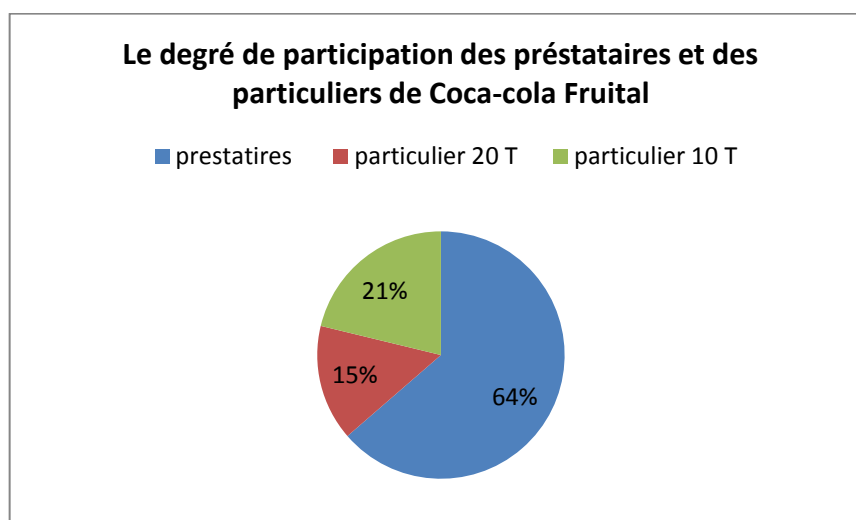
6. Le degré de participation des prestataires et les particuliers de FRUITAL COCA COLA :

Des tableaux qu'on a vus avant, on peut faire sortir le pourcentage de participation des prestataires et les particuliers à l'activité du transport de produits finis durant la période de 4 mois.

Pour faciliter notre étude on a regroupé ATHMANI, TOURKI, ABIZA, MOUKHTARI TCHALABI, dans une seule rubrique nommé particulier 10 Tonnes.

Dans une autre rubrique nommé particulier 20T BENMOUSSA, DAHOU, MEDIANI, YUBI, BENHALIMA, YAHIAOUI.

Figure N°12 : Le degré de participation des prestataires et des particuliers de FRUITAL COCA-COLA.

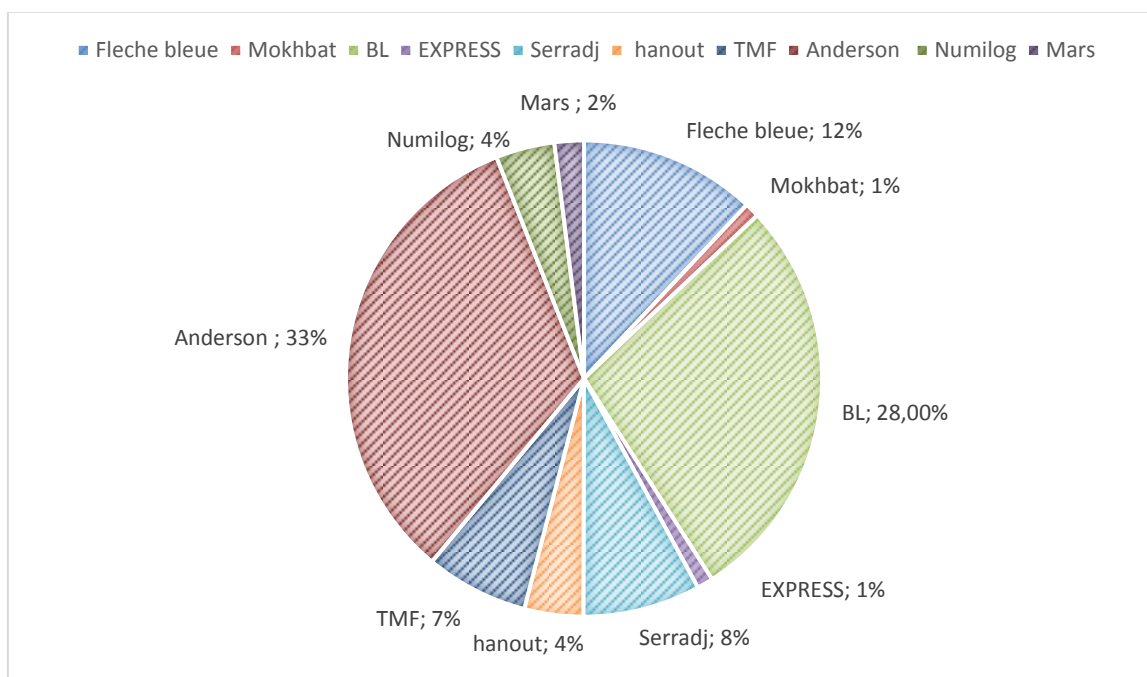


Source : élaborer par nos soins.

D'après cette figure, on remarque que les prestataires assurent la majorité du transport des produits finis au niveau de FRUITAL avec 63% contre seulement 36% pour l'ensemble des particuliers.

A partir de la figure précédente on n'a confirmé que les prestataires assure la majorité des rotations et pour mieux détaillé nous allons présenter le degré de participation de chaque un d'eux.

Figure N°13 : Le degré de participation de chaque prestataire



Source : Élaboré par nos soins

D'après cette figure, on remarque que pendant ces quatre mois Anderson est parmi les prestataires les plus actifs de FRUITAL COCA-COLA, on constate aussi l'absence de quelque prestataire

Tableaux N°07 : Les coûts des différentes destinations des prestataires (voir ANNEXE N°01).

Ce tableau est utilisé comme une référence pour choisir le prestataire pour chaque destination selon le critère de coût et à partir de ce dernier en remarque que y a pas vraiment une grande différence des coûts des prestataires pour la même destination, généralement en choisit le moins disant sauf en cas de besoin en prenant en considération.

- La disponibilité
- Le délai de livraison
- La qualité de service

- Préviation de volume de vente (nombre de rotation)

Section 3 :L'environnement interne et externe de FRUITAL COCA-COLA

⋮

Analyse SWOT de FRUITAL COCA-COLA :

Tableaux N°08 : l'analyse SWOT de FRUITAL COCA-COLA.

Force	Faiblesse
<ul style="list-style-type: none"> -Image et réputation. -Des parts de marches qui ne cessent de progresser. -La bonne qualité des produits. -Le réseau de distribution qui couvre tout le territoire national. -La performance de la fonction de transport grâce à son externalisation. -Un politique de communication et de promotion efficace pour lancer de nouveaux produits. -la performance de la force de vente qui met en place des groupes de vendeurs qualifiés et formés par Fruitall. -Certification ISO 9001, ce qui implique la conformité des produits Coca-Cola Fruitall. -Une bonne stratégie de prospection des clients en signant des contrats de sponsoring. -Diversification de la gamme de produits (plus de 70 références). -Une stratégie marketing qui repose essentiellement sur la segmentation afin de ce différencié de ses concurrents. 	<ul style="list-style-type: none"> -La non compétitivité des prix ce qui engendre des pertes dans les parts de marchés. -Structure insuffisante, pour le stockage ou le stationnement des camions lors du chargement. -Manque de transparence dans la politique de communication en interne. -Cible limité pour certains produits comme le brize cola. --L'inefficacité de la stratégie de distribution se qui cause des retards dans la livraison et l'indisponibilité des produits chez certains clients. -Manque de ressources concernant l'activité de transport. -Manque de compétences dans la gestion des moyens de transport
Opportunité	Menace

<ul style="list-style-type: none"> -Leader sur le marché national. -Un marché Algérie Un marché potentiel élevé pour les filières des jus et des eaux embouteillées. Pour ces filières, les perspectives de développement sont certaines. Proposer sans cesse des innovations. -Augmentation du pouvoir d'achat et la prise de conscience du consommateur algérien de l'importance de l'équilibre alimentaire. -Expansion après apparition des grandes surfaces, dont il faut en tenir compte de la politique de distribution. -Partenariat industriel. -Très forte demande durant les périodes estivales 	<ul style="list-style-type: none"> -Présence de nombreux concurrents dont principalement HAMOUD BOUALEM. -Un marché proche de la maturité pour les filières des boissons gazeuses ne pouvant être tiré que par l'accroissement démographique. -La politique des taxes liées à l'industrie des boissons est considérée comme contraignante favorisant pas la compétitivité de cette industrie. -Dégradation du secteur routier de transport. -L'obligation d'assurer certains besoins à perte des régions isolées -Fluctuation des prix du sucre. -Persistance d'une économie informelle. -Taille et croissance du marché. - Forte dépendance à l'importation des intrants
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : Document interne de l'entreprise

Conclusion du chapitre:

Pour conclure, est d'après l'analyse SWOT on constate que le seule véritable concurrent pour l'entreprise c'est HAMOUD BOUALEM, elle constitue une grande menace pour FRUITAL COCA-COLA

A cause de manque de moyens logistique nécessaire FRUITAL COCA –COLA a décidé d'externaliser une partie de sa logistique pour qu'elle se concentre sur son métier de base pour faire face à la demande et qu'elle reste la première dans le marché agro-alimentaire algérien.

CHAPITRE IV

**Les critères de sélections
Des prestataires logistiques**

Chapitre 04 : les critères de sélections des prestataires logistiques**Introduction du chapitre:**

Dans un environnement de plus en plus contraignant et concurrentiel. FRUITAL COCA-COLA a choisi cette stratégie dans son approche PULL qui inclut l'écoute du marché Externaliser son fret routier pour faire face à cet environnement volatil.

Dans ce chapitre, nous expliquerons d'abord l'approche méthodologique Nous emprunterons cela dans notre travail de terrain, puis dans la deuxième partie, nous présenterons une liste à travers des entretiens avec des cadres supérieurs de FRUITAL COCA-COLA et leur analyse.

Nous construirons ensuite une grille de comparaison entre les prestataires de FRUITAL Enfin, nous tenterons de fournir des conseils et des recommandations pour améliorer le succès de la stratégie d'externalisation de The Coca-Cola Company.

Section 1: La démarche méthodologique de l'enquête :

1. La méthode d'interview :

1.1. Le principe de la méthode d'interview :

La méthodologie emprunté dans ce travail de recherche est basée sur une conception exploratoire d'ordre qualitatif « *les études qualitatives sont les études à caractère intensif qui utilisent comme procédure de récolte de données une approche 'ouverte', non directive, permissive et indirecte des personnes interrogées. Les études qualitative visent à un approfondissement du sujet traité, le monde d'interrogation est non structuré et le nombre de contacte y est relativement peu élevé. Elle cherchent les causes, les fondements d'un comportement, d'une attitude, d'une perception* »⁵¹.

Les études qualitatives sont fondées sur des interrogations non quantifiables, individuelle, peuvent être sous forme d'un entretien non directif ou semi directif, des réunions de groupes (focus groupe), etc. Elles se caractérisent essentiellement par une finalité plus explicative et interprétative, voire créative que descriptive⁵².

1.2. Les méthodes de l'étude qualitative :

1.2.1. Les techniques associatives : « *elles consistent à rechercher des solutions à un problème en utilisant des techniques basées sur l'exploration d'idées et non sur le raisonnement rationnel, la créativité est stimulée par des exercices réalisés le plus souvent en groupe, par ailleurs, elle permettent des échanges plus libres et plus créatifs.* »⁵³

1.2.2. Les techniques projectives : « *consiste à interroger les individus de façon créative, en les invitant à parler sous forme d'images et d'idées mêlées, selon le principe qui consiste à obtenir la réponse à la question que l'on se pose, sans jamais la poser.* »⁵⁴

⁵¹GAUTHY (M), SINECHAL, VANDERCAMMEN (M) : « études de marchés : méthodes et outils », BERIT éditions,

2eme édition, Alger, 2005, p, 87.88.

⁵² LAURENT, (F) : les études de marché, comprendre le client, éditions d'organisation, France, 2001.p.51.

⁵³LEGER-JARINOU, (C) : réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise, éditions Dunod, France, 2001, p 109.

⁵⁴GUELFAND, (G) : les études qualitatives, fondamentaux, méthodes, analyse, techniques, éditions Ems Management & société, France, 2013, p.203

1.2.3. Les entretiens collectifs : *« l'objectif est d'améliorer la compréhension d'un sujet donné en faisant fonctionner les phénomènes de groupe, ce type d'entretien a pour principal avantage de récolter des informations très précises et profondes, en effet la réflexion en groupe permet d'aborder des sujets difficiles de manière dédramatisée, en revanche cette méthode a pour inconvénient de nécessiter de recourir aux compétences d'un animateur pour le bon fonctionnement de la séance. »*⁵⁵

1.2.4. L'entretien individuel : est une situation de face entre investigateur et un sujet la notion d'entretien est fondé sur la pratique d'un questionnement du sujet avec une attitude plus au moins marquée de non directivité de l'investigateur vis-à-vis du sujet. Il existe plusieurs types d'entretiens en fonction du degré plus ou moins élevé de directivité l'entretien non directif, l'entretien semi directif, et l'entretien directif.

1.2.4.1. Le principe de l'entretien non directif : repose sur « *une attention positive inconditionnelle* » de l'investigateur : le sujet peut tout dire et chaque élément de son discours a une certaine valeur car il revoie de façon directe ou indirecte à des éléments analytiques de l'objet de recherche, la non directivité implique également « *une -étude d'empathie de L'investigateur, c'est-à-dire l'acceptation du cadre de référence du sujet, en termes d'émotion ou de signification, comme si, l'investigateur était à la place du sujet interrogé* »⁵⁶

1.2.4.2. L'entretien directif est « plus court que l'entretien semi directif, il recherche à faire répondre l'interviewé de façon précise à des questions ouvertes, certes mais qui laissent que peu de place à la spontanéité plus « relâché » qu'un interviewé d'un entretien semi-directif, voire bien évidemment non directif, ce type d'entretien est donc souvent requis lorsqu'il s'agit de comprendre le vocabulaire utilisé par la cible et lorsque l'on est quasiment certain qu'aucune réponse complémentaire ne peut être apporté à la phase documentaire menée auparavant lors de ce type d'entretien, on cherche moins à découvrir qu'à comprendre les phénomènes »⁵⁷.

1.2.4.3. L'entretien semi directif est « à l'inverse de l'entretien non directif, qui laisse à l'interviewé la possibilité de s'exprimer librement sans thème précis à aborder, l'entretien semi directif a pour objectif de diriger le répondant grâce a un guide d'entretien préétabli.

⁵⁵ LEGER-JARINOU, (C): op.cit. p126.

⁵⁶ (D) roche : « réaliser une étude de marché avec succès », éditions l'organisation, paris, 2009, pp. 40.42.

⁵⁷ Ibid. p 44,45

Ainsi, l'interviewé devra aborder des thèmes que l'enquêteur aura prédéfinis. Le but principale de l'interviewé sera d'obtenir tous les thèmes figurants sur son guide d'entretien soient abordé et qu'il récupère un maximum agit de telle ou telle manière »⁵⁸.

On veillera à utiliser un langage simple, clair, compréhensible pour l'interviewé. Les questions seront courtes, sans comporter des méandres inextricables. On choisira pour cela très attentivement le moment de l'entretien de même, on préférera un lieu connu de l'interviewé, comme sa place de travail, ou il se sentira plus à l'aise et aura à sa disposition le matériel et les informations dont il besoin, pour illustrer ses propos.⁵⁹

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

Les questions principalement abordés pendant les entretiens avec les cadres d'entreprises enquêtées (sur la base d'un guide d'entretien voir annexe N°02) portaient d'abord sur le fonctionnement actuel de la direction supply Chain, ensuite l'externalisation de la fonction de transport, et enfin sur les prestataires de service de transport .

1.3. La formulation des questions :

Tableau N°09 : La formulation des questions pour un entretien individuel

Règle	Effets produits par la règle
Commencer par des questions d'introduction	Pour illustrer une atmosphère.
Utiliser un exemple avec les questions d'introduction.	Permet de diminuer le sentiment d'insécurité chez l'interlocuteur
La question doit être brève	Chercher à construire une disponibilité à coopérer. A favorisent les réponses courtes et qui restent du ressort de l'interrogé.
Enchaîner par des questions générales.	Éveille la disponibilité à répondre.

⁵⁸ROCHE (D), réaliser une étude de marché avec succès, Édition l'organisation, Paris, 2009, p, 36-37

⁵⁹MERCIER, (I.Y) : «organisation et management », Edition des organisations, paris, p ; 181.

Éviter les questions à sous question	Moins de confusion chez le questionné que le questionneur, plus grande chance d'obtenir des réponses complètes
Poser des questions concrètes.	Raccourcit les réponses, freine les bavards, augmente la compréhension, permet de
	toucher directement au sujet
Éviter les questions redondantes,	Le fil rouge reste clair et la longueur de l'enquête en sera diminuée
Poser des questions ouvertes	Éveille la disponibilité à renseigner, donne du temps pour réfléchir, encourage de nouveaux points de vue gêne moins le questionné permet de contrôler les réponses aux questions fermées
Donner soit toute la réponse possible, soit aucune	Éviter les manipulations et les spéculations
Les termes émotionnels sont à éviter ainsi que les questions suggestives avant que la disponibilité à donner des renseignements soit éveillée L'ordre des questions est important	Plus grande franchise du questionné qui peut ainsi dire ce qu'il pense, engendre moins de contradiction. - Première phase : éveille la sympathie, la confiance, la disponibilité à coopérer - L'étape intermédiaire : correspond à la phase matérielle du relevé d'information - Phase finale : décrisper l'atmosphère et rappeler la coopération
Silence interrogateur	Pousse-le questionné à réfléchir d'avantage.
Assurer l'anonymat.	Favorise les réponses sincères aux questions délicates.

Avancer à tâtons vers des indications quantitatives.	L'utilité des informations quantitatives données doit être ressentie par le questionné
Évité la hâte	Ne brusque pas le questionné maîtrise des réponses.

Source : MERCIER, (J.M). Op.cit., p 183

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

Après avoir effectué les entretiens avec les différents cadres de l'entreprise FRUITAL COCA-COLA (voir l'annexe N°02), nous allons procéder à l'analyse des données collectées par l'outil qu'on a cité auparavant, question par question.

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

Selon les réponses des cadres managers concernant la présentation de la direction, nous avons remarqué que les managers interrogés connaissent l'organisation à un niveau modéré et ils ne sont pas bien informés sur les organigrammes, des structures, etc. Ceci est principalement dû à restructuration à son niveau par des experts espagnols.

En ce qui concerne les missions, elles dernières sont bien déterminées pour chaque département, mais elles ont toutes un objectif commun, qui sont celui d'atteindre les objectifs de l'entreprise et satisfaire les clients.

Question N°02 : Que pensez-vous de l'externalisation ? Est-ce que vous-avez externalisé certaines fonctions ?

Selon les réponses des cadres managers, Nous avons constaté que l'externalisation est fréquente dans les grandes entreprise, comme GEANT des boissons coca-cola FRUITAL à adopter une stratégie d'externalisation totale de la fonction transport.

Question N°03 : Selon vous, Quelles sont les raisons de l'externalisation logistique ?

Les cadres interviewées ont confirmé que la raison principale de l'externalisation logistique est celle du recentrage sur le cœur de métier qu'est l'embouteillage de boissons non alcoolisées.

La Diminution des coûts et l'augmenter du niveau de service sont aussi parmi les critères de motivation du recours à externalisation.

En plus de ses raisons ils existent d'autres qui sont externes telle que l'étendue du territoire national et l'augmentation de la demande qui ont poussées FRUITAL à externaliser pour garantir la disponibilité de ses produits sur tout le territoire national en moment et en quantités voulues.

Question N°04 : Selon vous, quelles sont les conditions de réussite d'un projet D'externalisation de la fonction de transport de produits finis ?

On remarque que les interviewés insistent sur le choix des prestataires professionnels qui sont vraiment du métier, une étude comparative va se mettre en place pour l'élimination de certains prestataires et l'élaboration d'un short liste, ensuite la négociation des contrats qui constitue une étape importante dans la réalisation de ce projet.

En deuxième lieu, les interviewés ont insisté sur la bonne gestion de projet d'externalisation sur le plan de la planification et du suivi...). Ils soulignent aussi l'importance d'avoir de bonne relation avec les prestataires et pouvoir communiquer avec eux.

Question N°05 : Quels sont les risques d'externalisation de l'activité de transport

Les réponses obtenues auprès des cadres de FRUITAL COCA-COLA montrent que n'y a pas vraiment un grand risque dans le projet de l'externalisation car L'entreprise est une multinationale. Le seul risque qu'ils ont mentionné c'est la dépendance d'un seul prestataire. Avoir plusieurs prestataires est plus avantageux et rassurant pour garantir la disponibilité et assurer la sécurité. Créer une forme de concurrence entre les transporteurs va être utile pour l'entreprise.

Question N°06 : Quelles sont les obstacles que vous rencontrez avec vos prestataires Logistiques ?

Dans un marché Algérien qui ne propose pas de spécialistes en logistique, la qualité de prestation reste limitée, face à ces conditions les obstacles survenant d'après les réponses du cadre managers de FRUITAL COCA-COLA le manque de professionnalisme est un obstacle important qui apparaît dans la limite des capacités et compétences.

Le non-respect des délais et le changement permanent des chauffeurs non qualifiés sont considérés comme un obstacle primordial surtout dans la période de haute saison, ce qui met L'entreprise dans une situation de manque d'emballages ou des réclamations des clients

Question N°07 Généralement privilégiez-vous des contrats à long, moyen ou court terme Avec les prestataires ?

Les cadres managers de FRUITAL estiment que le contrat d'externalisation doit être à moyen terme pour garder le contrôle et éviter de tomber dans une situation de dépendance. Le contrat est renouvelable.

Lors de l'activité d'externalisation FRUITAL investit une grande somme d'argent donc pour rentabiliser une telle activité elle doit partir à long terme.

Question N°08 Selon vous quels sont les critères d'évaluations de vos prestataires de Transport ?

Nous avons remarqué, d'après les dirigeants interrogés, que l'évaluation des prestataires Chez The Coca-Cola Company, elle se base essentiellement sur quelques critères : le prix, la qualité de service, la disponibilité, la capacité des ressources.

Nous constatons aussi que les cadres se réfèrent au critère professionnalisme et d'expertise. Les prestataires doivent améliorer leurs capacités dans un objectif de fournir des services professionnels au géant des boissons gazeuses non alcoolisé.

Question N°09 : Comment trouvez-vous la qualité de prestation de vos prestataires Logistiques ?

On remarque que des cadres questionnés sont moyennement satisfaits de la qualité de service des prestataires en se basant sur l'évaluation de chacun indépendamment. Chaque année, FRUITAL trace des nouveaux objectifs, et des challenges, dans le but d'avoir le meilleur prestataire.

1. Élaboration d'une grille d'évaluation des prestataires logistiques de FRUITAL COCA-COLA :

Après avoir donné une idée sur la taille des prestataires, leur degré de participations et leurs niveaux de coûts.

Nous allons élaborer une grille d'évaluation sous Excel en se référant sur la démarche de sa réalisation déjà mentionné dans la partie théorique pour les évaluer.

1.1. Choix et critères d'évaluation et les éléments observables :

Nous avons utilisé les critères mentionnés déjà dans la partie théorique et celle obtenu au niveau de notre stage pratique.

1.2. Choisir l'échelle d'observation :

Nous avons opté pour une échelle uniforme quantitative plus précisément numérique de 0-5. Car cela permet la précision dans les réponses, la comparaison entre les différents prestataires et facile de calculer les moyennes et de les comparer entre elles et de faire sortir le plus performant.

1.3. La façon de porter le jugement global:

Pour qu'on puisse faire un jugement sur chaque prestataire, on a suit les étapes suivantes :

- En multipliant les notes attribuées aux critères par leurs pondérations pour l'ensemble des prestataires.
- nous avons obtenu deux moyennes : une pour le savoir-faire et l'autre pour le savoir-être
- on a additionné les deux moyennes et les avons divisé par 5, on a obtenu une moyenne générale pour chaque prestataire.
- Au regard du résultat obtenu, nous aurons la moyenne la plus élevée correspond au prestataire le mieux évalué.

1.4. Assembler la grille d'évaluation:

Dans le présent travail de recherche, nous avons élaboré une grille d'évaluation des prestataires logistiques pour l'entreprise FRUITAL COCA-COLA. Pour consolider tous les critères et mettre en place les pondérations, nous avons fait le travail sous Excel. Ci-après quelques captures d'écran pour illustrer le travail que nous avons fait sur Excel.

Tableau N°10 : La grille d'évaluation des prestataires logistiques de FRUITAL COCA-COLA

Les prestataires de Fruitall COCA- COLA	Fleche bleue	Ander son	TMF	BL	SERR ADJ	Mar s	Mokhba t	EXPRES S	HANOUS	Numilo g
savoir -faire	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3
Capacité logistique	3	5	4	5	3	3	3	3	4	3
prix de prestation	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
qualité de travail	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3
expertise	4	5	4	5	3	4	3	3	3	4
l'efficacité	3	5	4	4	3	4	3	3	3	4
disponibilité des prestataires	3	5	4	4	3	3	3	3	4	4
localisation géographique.	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
la flexibilité	3	5	4	4	3	3	3	3	4	3
politique de garanti	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
port des EPI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Respect de délais de livraison	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
condition de livraison	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
note de savoir-faire	151	184	164	170	145	154	149	145	158	158

savoir- être										
ponctualité	3	5	4	4	3	3	3	3	4	4
écoute et réactivité	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4
la réputation	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Engagement éthique	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
note de savoir - être	49	60	56	56	49	52	49	49	56	56
Moyenne finale /5	40	48,8	44	45	38,8	41,2	39,6	38,8	42,8	42,8

pondération des critères (savoir-faire)	
capacité logistique	3
prix de prestation	4
qualité de travail	4
expertise	3
l'efficacité	3
disponibilité des prestataires	4
localisation géographique	3
la flexibilité	3
politique de garanti	3
port des EPI	4
Respect de délais de livraison	4
condition de livraison	4

pondérations des critères (savoir-être)	
ponctualité	4
écoute et réactivité	3
la réputation	3
Engagement éthique	4

Source: Élaboré par nos soins.

1.5. Interprétation des résultats:

Dans un secteur hautement concurrentiel, ou de plus en plus les prestataires doivent affronter la concurrence pour être capables de répondre aux exigences de FRUITAL COCA – COLA.

Nous avons remarqué que le prestataire le mieux évalué sur l'ensemble des critères c'est ANDERSON avec une moyenne générale de 48.8 ce qui confirme les résultats obtenu concernant le nombre des camions de 20Tonnes, ainsi que le degré de sa participation avec FRUITAL COCA-COLA.

Dans une deuxième position, Bejaia LOGISTIQUE avec une moyenne de 45.2 ce qui explique les résultats précédents : le nombre des camions de 10 T et le degré de participation donc il est considéré comme un grand concurrent pour ANDERSON

Grâce à sa capacité logistique et son expertise dans ce domaine, BL a dépassé TMF qui est on 3eme position avec une moyenne de 44 cela est dû au manque dans sa qualité de travail

La différence entre le reste des prestataires est due à la différence entre certains critères tels que la qualité de travail, la flexibilité, l'efficacité, l'expertise.

2. Les recommandations et suggestions :

Suite à notre analyse des résultats de l'enquête ainsi que les observations effectuées au niveau de département concernés par notre étude, nous allons proposer quelque recommandation:

- Élaborer une politique de gestion des relations avec les prestataires logistiques
- La Motivation des prestataires logistiques par : l'augmentation des prix,
- La libération des prestataires ayant une petite taille, car ils engendrent pour l'entreprise une augmentation dans les coûts.
- Pour éviter le retard dans les retours des emballages, il est préférable de charger d'autre prestataire pour cette mission pour ne pas tomber dans la situation d'arrêt de production.
- Étant donné que l'entreprise externalise la totalité de sa fonction de transport, elle doit être capable de la contrôler.

Conclusion de chapitre :

L'évaluation représente une démarche importante pour les entreprises, qui consiste à collecter les différents critères afin de prendre un jugement sur une situation de ces différents collaborateurs.

L'étude de l'évaluation de prestataire logistique pour savoir qui est le plus performant, a été réalisé à travers une étude qualitative, par l'élaboration d'un guide d'entretien (semi-directifs) et a été administré aux responsables managers de l'entreprise concernés par cette démarche.

Après avoir effectué notre stage pratique au niveau de FRUITAL COCA-COLA, nous avons compris que la principale raison de l'externalisation de la fonction de transport pour eux c'est de maîtriser les coûts et limiter les charges personnelles et leurs gestion et se focaliser sur leur cœur de métier. Les prestataires le plus performants pour FRUITAL COCA-COLA c'est celui qui répond à ses exigences en terme de : prix, qualité de service, capacité logistique et disponibilité.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE :

L'externalisation logistique consiste à recourir au service d'un prestataire externe tout ou une partie d'une chaîne logistique, assurée préalablement à l'interne, dans un objectif de performance globale. Pour cela, nous avons mené une recherche sur le phénomène de l'externalisation de la fonction transport.

L'externalisation de la fonction logistique au sein des grandes entreprises industrielles en Algérie est un nouveau phénomène qui se développe de jour en jour. L'entreprise multinationale FRUITAL COCA-COLA est l'exemple concret qui a adapté cette stratégie.

L'objectif général de cette enquête est de savoir les raisons du choix de FRUITAL COCA-COLA de l'externalisation de la fonction de transport et évaluer ces différents prestataires.

L'analyse théorique nous a permis de développer quelques aspects sur le phénomène d'externalisation logistique (sa définition, ses types, ses formes, ses enjeux, sa démarche,...), et nous avons constaté que la principale raison des entreprises de recourir à cette stratégie c'est de se focaliser sur son cœur de métier pour ainsi maîtriser ses coûts logistiques.

Nous avons mené une analyse théorique de tous les aspects concernant notre recherche suivie de l'étude qualitative au niveau de l'entreprise multinationale FRUITAL COCA-COLA. L'objectif a été de répondre à notre problématique : « **Qu'est-ce qui pousse les entreprises à externaliser et comment évaluer les prestataires ?** ».

Nous avons eu à vérifier nos hypothèses ; à savoir :

- **Hypothèse01** : L'externalisation logistique réduit les coûts, élargit le réseau de distribution et permet d'améliorer les performances globales de l'entreprise

Après avoir effectué notre stage pratique, nous avons **confirmé** cette hypothèse. L'externalisation c'est une stratégie qui aide les entreprises à maîtriser les coûts logistiques et cela engendre une augmentation significative du chiffre d'affaires, et permet l'élargissement du marché. En effet, FRUITAL COCA-COLA, grâce à cette stratégie, va prochainement assurer la disponibilité de ses produits sur le territoire national.

- **Hypothèse02** : La performance de l'évaluation des prestataires est faite sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs mais qui peuvent parfois être difficilement mesurables.

A travers l'élaboration d'une grille d'évaluation des prestataires de service logistique (cas de transport) on a **confirmé** cette hypothèse. Nous avons constaté que les prestataires les plus performants sont ceux qui offrent une meilleure qualité de prestation en terme de : qualité/prix, capacité logistique, le délai.....

L'externalisation est une décision très importante pour l'entreprise car une fois appliqué on ne peut pas revenir en arrière, et pour cela nous devons faire une bonne analyse et le bon choix de l'activité à externaliser ainsi que le prestataire que nous avons confié cette dernière. Le recours à des entreprises de services peut représenter parfois une perspective inquiétante pour l'entreprise parce qu'ils voient dans cette pratique une menace vis – vis de la perte de leurs clients Car il y a rupture de contact et dans certaines situations perte de notoriété ou de marché. Ce critère du risque est parfois difficilement mesurable.

Ceci dit, nous avons rencontré des difficultés durant notre recherche :

- L'accès à l'information et le caractère confidentiel de certaine information (les tarifs, certaines clauses de contrats, etc).
- La charge de travail chez les responsables à constituer un obstacle pour qu'ils puissent répondre d'une manière plus détaillé à nos questions.

Enfin, nous espérons puisse servir d'une double base de travail :

- La grille d'évaluation pratique que nous avons élaborée sur Excel pour les besoins de l'entreprise FRUITAL COCA-COLA.
- Une base de travail pour d'éventuels travaux traitant du même sujet.

Bibliographie

Bibliographies:

Les ouvrages :

- ANDREFF (W), BARGET (E) et autres, Management et évaluation de la performance, 1ère édition, 2014.
- BARTHLEMY (J), Stratégie d'externalisation, DUNO 3ème édition, paris, 2007.
- BENEBA (F), LE GOFF (J), Mesurer la performance de la fonction logistique, édition d'organisation groupe Eyrolles, 2009.
- BRUND (D) et GURERIN (F), La logistique ses métiers, ses enjeux, son avenir, édition EMS, management de société.
- GAUTHY (M), SINECHAL, VANDERCAMMEN (M), Etude de marché : méthodes et outils, BRIT 2eme édition, 2005.
- GERVAIS (F), VENIN (E) et autre, Exporter pratique du commerce international, 27eme édition FOUCHER, France, Paris, 2007.
- FULCONIS (F), PACHE (G), ROVEILLO (G), La prestation logistique : origine, enjeux et perspectives, édition EMS ,2011
- GUELFAND, (G), Les études qualitatives, fondamentaux, méthodes, analyses, techniques, éditions Ems Management & société, France, 2013
- LAURENT, (F), Les études de marché : comprendre le client, éditions d'organisation, France, 2001.
- LEGER-JARINOU, (C), Réaliser l'étude de marche de son projet d'entreprise, éditions Dunod, France, 2001
- LYONNET (B), PASCALE SKENKEL (M), la logistique, édition Dunod, 2015.
- MERCIER, (I.Y), Organisation et management, Edition des organisations, paris.
- PADRO (C), PACHE (G), Commerce de gros, commerce inter-entreprises : les enjeux de l'intermédiation, édition EMS.
- ROCHE (D), Réalisation une étude de marche avec succès, éditions l'organisation, paris, 2009.

Les articles :

- CALAIS (C) : Bien sélectionné son prestataire logistique, Express entreprise.
- CHIHIBI (S) : Prestataire logistique, publié le 30/04/2013.
- COTE (R), TARDIF(J), MUNN(J) : élaboration d'une grille d'évaluation », ECEM
- GABRIEL D'AMOUR : les grilles d'évaluation , conseiller pédagogique à HEC Montréal

Les revues :

- ERRABI (G), HAMADI (CH) : la logistique inverse et son impact sur la réduction de l'insatisfaction sur internet ; Revue Marocaine de recherche en management et en marketing N°18, Juillet-Décembre 2018.
- L'AFNOR cité par Sauvage T. (2004), Quelles relations contractuelles pour l'externalisation logistique? , *Revue d'économie industrielle*, Vol 106, N° 1.

Travaux universitaires :

- ARIF (J), «l'externalisation des activités logistiques, vers la mise au point d'un outil d'aide à la décision», thèse de doctorat, université Sidi Mohamed Ben Abdellah, 2016, p.39.
- BOUBAKOUR (F), Supply Chain Management, EHEC, Alger.
- Carbone, (V): « Le rôle des prestataires logistiques en Europe », Thèse soutenue à l'école Nationale des Ponts et Chaussées, Paris, 2006
- [L'évaluation de la performance des prestataires de transport : Est-ce que tous les prestataires de transport peuvent être évalués de la même manière?](#)
- RAHAL (F), La logistique de Distribution, 2022, EHEC.

Site d'internet :

- <https://www.lecoindesentrepreneur.fr/logistique-entreprise/>
- <https://www.bing.com/ck/a>
- <https://www.scribd.com/document/459181933/LA-CHAINE-LOGISTIQUE-ET-LA-GESTION-DES-STOCKS-D-UNE-ENTREPRISE-converti/>
- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Fonctions-https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/FMfcgzGpGKdzDWKHrjslWKGdSFfnfTMR?projector=1&messagePartId=0.1>
- <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/export-1101/FichePratique/Comment-faire-differente-entre-sous-traitance-externalisation-366639.htm#>
- <https://officeopro.com/grande-entreprise/externalisation/reussir-externalisation-services/>
- <https://blog.raja.fr/externaliser-logistique-avantages-inconvenients>
- <https://blog-gestion-de-projet.com/service-level-agreement/>
- <https://reseauconceptuel.umontreal.ca/rid=1MHHC8VF9-1BVD5FD-2VF3/ED0220a%20%C3%89laboration%20d%27une%20grille%20d%27%C3%A9valuation.pd/21406839>
- https://www.researchgate.net/publication/312132316_Strategies_d'externalisation_logistique_entre_risques_opportunités/link/5ec2f258a6fdcc90d6825515/download
- <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/logistique/prestataire-logistique>
- <https://www.mecalux.fr/blog/prestataires-logistiques-entrepots>
- <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/WhctKKXPknqPKJmTVzWsbBZGZZcMbVNGMVBghXZZBHrPMHjSFtprhFtdsgsRSBQmDkGMLpL>
- <http://www.univbejaia.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789/5247/L%E2%80%99externalisation%20du%20transport%20routier%20avec%20Numilog.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- <https://mail.google.com/mail/u/0/?pli=1#sent/GTvVlcSGLPhjSFbcmCPshkWzRKCpwncbnszzVfvLDFpwSLFHDmpXgkTJcGvVDjlPTpkJkPfnZxvzg?projector=1&messagePartId=0.1>
- <https://numilog.dz/>
- <https://www.bejaialogistique.com/prestation>

- <https://Fba-dz.com/qui-sommes-nous/>
- <https://andersonlogistique.com/>
- <https://Tmf-logistique.com/entreprise-Tmf-logistique.php>
- <https://www.marslogistique.com/a-propos/>
- <https://www.artis-groupe.fr/blog/comment-evaluer-un-prestataire>
- <https://www.cqpitaincontrat.com/contrats-commerciaux-cgv/contrats-commerciaux/contrat-prestationlogistique>

ANNEXES

ANNEXE 01 : Les coûts de différents destination de prestataire

Wilaya	Anderson	TMF	BL	Mars	Serradj	Express	Hanouti	Mokhbat	NUMILOG
Aflou	33 660	34 204	36 210	33 130	33 660	33 660	33 660	33 660	33 660
ain guezzam	180 000	183 600	178 500	180 040	168 300	168 300	168 300	168 300	168 300
alger	10 500	10 710	10 500	10 200	10 200	10 200	10 200	10 200	10 200
ain ouessara	19 380	19 745	20 910	19 640	18 870	18 870	18 870	18 870	18 870
ain salah	96 900	96 911	94 248	97 410	91 800	91 800	91 800	91 800	91 800
bba	18 870	18 870	21 930	18 360	18 360	18 360	18 360	18 360	18 360
blida	11 220	11 220	11 220	10 200	10 200	10 200	10 200	10 200	10 200
boumerdes	10 710	10 710	10 710	10 200	10 200	10 200	10 200	10 200	10 200
bouira	13 770	13 770	13 770	14 060	12 750	12 750	12 750	12 750	12 750
ain defla	17 340	17 456	18 870	16 320	16 320	16 320	16 320	16 320	16 320
djelfa	23 460	23 460	27 600	23 400	23 400	23 400	23 400	23 400	23 400
ghardaia	42 840	48 381	42 840	41 820	41 820	41 820	41 820	41 820	41 820
hassi rmel	40 800	43 584	40 800	40 920	40 700	40 700	40 700	40 700	40 700
laghouat	35 800	35 700	37 740	35 630	34 680	34 680	34 680	34 680	34 680
medea	14 790	14 790	13 260	13 980	12 750	12 750	12 750	12 750	12 750
Menia	64 770	66 889	0		66 800	66 800	66 800	66 800	66 800
tamanrasset	158 100	158 100	160 140	158 630	147 900	147 900	147 900	147 900	147 900
tipaza	13 770	13 770	19 890	12 980	11 730	11 730	11 730	11 730	11 730
tizi ouzou	13 770	13 770	15 000	13 030	12 750	12 750	12 500	12 500	12 750

ANNEXE02 : Guide d'entretien

ECOLES DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES KOLEA

GUIDE D'ENTRETIEN

Date :

N° d'entretien :

Heure :

Lieux :

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

- 1) Pouvez-vous nous présenter la direction supply chaine ainsi que sa mission ?
- 2) Que pensez-vous de l'externalisation ? est-ce que vous-avez externalisé certain fonctions?
- 3) Selon vous, Quelles sont les raisons de l'externalisation logistique ?
- 4) Selon vous, quelles sont les conditions de réussite d'un projet D'externalisation de la fonction de transport de produits finis ?
- 5) Quels sont les risques d'externalisation de l'activité de transport pour votre entreprise ?
- 6) Quelles sont les obstacles que vous rencontrez avec vos prestataires Logistiques
- 7) Généralement privilégiez-vous des contrats à long, moyen ou court terme Avec les prestataires
- 8) Selon vous quels sont les critères d'évaluation de vos prestataires de Transport ?
- 9) Comment trouvez-vous la qualité de prestation de vos prestataires Logistiques ?

Entretien avec Mr SENOUSSEI YOUSSEF, Directeur Supply Chain

GUIDE D'ENTRETIEN

Date : 19 Mai 2022

N° d'entretien : 01

Heure : 09h00-09h50

Lieux : Direction Supply Chain

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

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

Elle se divise en 3 grandes sous directions, chacune d'elles composent d'un certain nombre de départements. Notre mission est d'assurer la gestion optimale l'ensemble de la chaîne logistique de FRUITAL, dans un objectif ultime de satisfaction nos clients

2) Que pensez-vous de l'externalisation ? est-ce que vous-avez externalisé certain fonctions ?

Externalisation consiste à recourir aux services d'un prestataire externe pour prendre en charge les opérations logistique et afin d'atteindre notre objectif de garantir l'embouteillage, nous avons décidé d'externaliser certaines fonctions

3) Selon vous, Quelles sont les raisons de l'externalisation logistique ?

Il existe pas mal de raisons :

- Augmenter notre niveau de service du transport
- Améliorer la qualité de service/client
- Maîtriser les coûts.
- Travailler en juste à temps (JAT)
- Élargir les réseaux de distribution.

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

- Négocier les bons prestataires.
- Avoir BACK-UP, ne pas dépendre d'un seul prestataire
- le suivi du projet rigoureusement.

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

Zéro risque car c'est une décision que nous avons pris

**6) Quelles sont les obstacles que vous rencontrez avec vos prestataires
Logistiques ?**

A mon avis l'obstacle majeur qu'on rencontre souvent est le non-respect des clauses de contrat ainsi que le changement permanent de chauffeurs qui nous met dans une situation d'instabilité surtout dans la période de la haute saison

**7) Généralement privilégiez-vous des contrats à long, moyen ou court
terme Avec les prestataires**

Je dirai à moyen terme renouvelable pour simple raison dépendance.

**8) Selon vous quels sont les critères d'évaluation de vos prestataires de
Transport ?**

Nous évaluons nos prestataires selon les critères suivants : disponibilité et d'adaptabilité et d'hygiène des camions utilisés et de qualité de service et de prix

**9) Comment trouvez-vous la qualité de prestation de vos prestataires
Logistiques**

Je dirai plus que moyenne c.-à-d. bonne

Entretien avec Mr MOUMEN MOUKDAD, Directeur des opérations

GUIDE D'ENTRETIEN

Date : 19 Mai 2022

N° d'entretien : 02

Heure : 10h00-10h50

Lieux : Direction Supply Chain

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

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

Comme vous pouvez le voir, il existe dans notre direction 3 départements Notre mission est atteindre nos objectifs

2) Que pensez-vous de l'externalisation ? est-ce que vous-avez externalisé certain fonctions ?

L'externalisation est devenue un levier incontournable, oui le transport

1) Selon vous, Quelles sont les raisons de l'externalisation logistique ?

Les raisons d'externalisation pour moi sont nombreuses parmi eux :

- Dans le but de se concentrer sur la production de boissons.
- Répondre aux besoins des clients

3) Selon vous, quelles sont les conditions de réussite d'un projet D'externalisation de la fonction de transport de produits finis ?

Le secret de La réussite dépend d'abord de la bonne sélection des prestataires en choisissant les plus offrant à moindre coût (négociation des contrats) et ainsi de la gestion du projet d'externalisation

4) Quels sont les risques d'externalisation de l'activité de transport ?

Vu qu'on est une grande multinationale n'y a pas vraiment un grand risque, mais il peut apparaître en cas de dépendance vis-à-vis des prestataires

5) Quelles sont les obstacles que vous rencontrez avec vos prestataires Logistiques ?

- Non-respect des délais.
- Manque de compétences et de professionnalisme

6) Généralement privilégiez-vous des contrats à long, moyen ou court terme Avec les prestataires

Lors de l'activité d'externalisation FRUITAL COCA-COLA accord aux prestataire des contrats à moyens terme pour craintes de dépendance et de perdre le contrôle,(une période d'essai), après on peut envisager de partir à long terme que à moyen terme pour assurer une certaine stabilité de l'activité de transport

7) Selon vous quels sont les critères d'évaluation de vos prestataires de Transport ?

L'évaluation du prestataire est cruciale dans l'externalisation d'activité. Cette évaluation est basée sur plusieurs critères :

- Avoir de l'expérience.
- La qualité de service
- Avoir la flotte nécessaire et adéquate.
- Proposer un bon prix par rapport à ses concurrents

8) Comment trouvez-vous la qualité de prestation de vos prestataires Logistiques

Si on parle de manière générale on peut dire qu'elle est bonne, mais elle diffère d'un prestataire à un autre.

Entretien avec Mr REDOUANE ITBAREN, responsable transport

GUIDE D'ENTRETIEN

Date : 19 Mai 2022

N° d'entretien : 03

Heure : 09h00-09h50

Lieux : Direction Supply Chain

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

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

. La supply Chain représente le processus qui englobe un ensemble de tâches ou opérations de production qui s'enchaînent depuis l'acheminement en matières premières, leur transport et leur transformation, jusqu'à la livraison du bien ou du service au client final. Elle est constituée de trois principaux flux :

Les flux physiques : sont ceux du besoin transport et logistique. Subdiviser les flux de la chaîne logistique et transport permet d'y voir plus clair.

Les flux d'informations : concernent l'ensemble des données liées à la chaîne d'approvisionnement. Ces datas sont très importantes, on y trouve les informations clients, les transactions, les carnets de commandes, mais aussi celles sur les fournisseurs, les performances,

Les flux financiers et administratifs : Quels sont les différents traitements administratifs avec chacun des intervenants de la Supply Chain ? Quels sont les contrôles à mettre en place ? Toute cette partie est également essentielle. Par exemple, un retard de facturation peut avoir des conséquences néfastes sur la planification de l'approvisionnement et donc la gestion des stocks.

Je crois qu'il y a un grand changement l'organigramme de la Direction Supply Chain et Sa mission c'est la gestion de l'ensemble des flux que j'ai déjà mentionné de façon à satisfaire le marché

2) Que pensez-vous de l'externalisation ? est-ce que vous-avez externalisé certain fonctions ?

Ont à adopte une stratégie d'externalisation totale de l'activité de transport.

3) Selon vous, Quelles sont les raisons de l'externalisation logistique ?

-Maîtriser les coûts grave à un contrat clair avec un prestataire

-Limiter les charges personnelles et leur gestion

4) Selon vous, quelles sont les conditions de réussite d'un projet D'externalisation de la fonction de transport de produits finis ?

- Lancer un appel d'offres afin de trouver le prestataire le plus adapté à vos critères (service, coûts, localisation du site logistique, expertise, orienté satisfaction client, capable de gérer des un pic d'activité)
- établissez une véritable relation de confiance avec l'expert choisi
- établissez un planning précis du suivi de projet d'externalisation
- réunissez-vous régulièrement afin de faire un état des lieux de l'activité pour adapter votre stratégie

5) Quels sont les risques d'externalisation de l'activité de transport pour votre entreprise ?

Avant tout, faut surtout pas donner l'exclusivité à un seul prestataire, pour la simple raison c'est d'être dominant que dominé par nos prestataires

6) Quelles sont les obstacles que vous rencontrez avec vos prestataires Logistiques ?

Avec certains prestataires on souffre du retard dans la livraison et dans la transmission des documents, ainsi le non-respect délai de route, les pertes font partie des problèmes de logistiques les plus courants

7) Généralement privilégiez-vous des contrats à long, moyen ou court terme Avec les prestataires

Je pense que de préférence à moyen terme car dans une évaluation des prestataires et en cas d'échec, on n'aura pas la durée du contrat comme obstacle

8) Selon vous quels sont les critères d'évaluation de vos prestataires de Transport ?

-Le prix.

-La qualité du service

-Le respect du délai de livraison

-La capacité et la disponibilité de ses ressources(Camions)

9) Comment trouvez-vous la qualité de prestation de vos prestataires Logistiques

Honnêtement, je dirais 4sur5

Chaque année, on trace des nouveaux objectifs, et lancer des challenges, pour avoir un meilleur service de prestation

Assister nos prestataire à réaliser et garantir les résultats (gagnant/ gagnant).

Table des matières

Remerciements

Résumés

Abstract

ملخص

Liste des tableaux.....

Liste des figures.....

Liste des sigles et abréviations.....

Sommaire.....

INTRODUCTION GÉNÉRALE :	2
Chapitre 01 : Le phénomène de l'externalisation logistique	6
Introduction du chapitre:	6
Section 01 : concepts théorique sur la logistique	7
1. Présentation de la logistique :.....	7
1.1. Historique :	7
1.2. Définition de la logistique :.....	8
1.3. La chaine logistique :	8
1.3.1. Les différents types de la chaine logistique :	8
1.4. Type de la logistique :.....	9
1.5. Fonction gérer par la logistique :	9
1.5.1. La logistique d'approvisionnement :.....	9
1.5.2. La logistique de production :.....	9
1.5.3. La logistique de stock :	10
1.5.4. La logistique de distribution :.....	10

1.5.5. La logistique inverse (retour) :	10
1.5.6. La logistique des transports :	10
1.6. Objectif de la logistique :	10
1.7. Les enjeux de la logistique :	11
Section02: Aspects théorique de la notion l'externalisation logistique.....	11
1. Définition de l'externalisation :	11
1.1. L'externalisation logistique :	12
1.2. La différence entre l'externalisation et la sous traitance :	12
1.2.1. Qu'est-ce que la sous-traitance ?	12
1.2.2. Les principales différences entre externalisation et sous-traitance :	13
1.2.2.1. La durée du contrat:	13
1.2.2.2. Les clauses du contrat:	13
1.3. Les raisons de l'externalisation :	14
1.3.1. L'appartenance au cœur de métier :	14
1.3.2. Le niveau de performance :	14
1.4. Les types d'externalisation:	14
1.4.1. L'externalisation traditionnelle :	15
1.4.2. L'externalisation traditionnelle avec transfert de ressources :	15
1.4.3. L'externalisation stratégique avec transfert de ressources :	15
1.4.4. L'externalisation stratégique :	15
1.5. Les formes de l'externalisation : contractuelle et structurel :	16
1.6. Les acteurs de l'externalisation :	16
1.7. La démarche d'une externalisation logistique :	17
1.7.1. Définir ses besoins et l'élaboration d'un plan stratégique :	17
1.7.2. Choisir le bon prestataire externe :	18
1.7.3. Mettre en place un contrat d'externalisation précis :	19
1.7.4. S'adapter en interne aux changements entraînés par l'outsourcing :	19
1.7.5. Se concentrer sur le cœur de métier de l'entreprise :	20

1.8. Les objectifs de l'externalisation : pourquoi externaliser :	20
1.8.1. La création de la valeur :	20
1.8.2. L'amélioration de la contribution de l'activité externalisée à la performance globale de l'entreprise :	20
1.9 Les avantages et les risques :	21
1.9.1. Les avantages de l'externalisation :	21
1.9.2. Les risques associant à l'externalisation logistique :	21
Conclusion du chapitre :	25
Chapitre02 : les prestataires logistiques	27
Introduction du chapitre :	27
Section 01 : Généralité sur les prestataires logistiques	28
1. La définition d'un prestataire logistique :	28
2. Les types d'activité des prestataires logistiques :	29
2.1. 1PL (First Party Logistics) :	29
2.3. 3PL (Third Party Logistics) :	30
2.4. 4 PL (Fourth Party Logistics) :	30
2.5. 5 PL (Fifth Party Logistics) :	31
3. Le but de faire appel à un prestataire logistique :	32
4. Les avantages d'un prestataire logistique :	33
4.1. Réduire le volume des stocks :	33
4.2. Améliorer la qualité du service logistique :	33
4.3. Disposer de compétences expertes :	33
4.4. Être plus flexible :	33
5. Le rôle des prestataires de service logistique :	34
5.1. Gestion de stock :	34
5.2. Transport :	34
5.3. Préparation de commande :	34
6. Les critères pour choisir un bon prestataire logistique :	35
6.1. La localisation et la capacité d'entreposage :	35
6.2. La disponibilité du prestataire :	35

6.3. La sécurité :	35
6.4. La qualité :	36
6.5. L'efficacité :	36
6.6. La flexibilité :	36
6.7. La fiabilité :	36
6.8. La qualité des interventions industrielles :	36
6.9. La relation à nouer avec le prestataire :	37
6.10. Autre critère :	37
7. La problématique de sélection de prestataire :	37
8. Les méthodes pour choisir un prestataire logistique :	38
Section 02 : la relation être industriel et prestataire de service logistique	39
1. Prestation logistique :	39
2. SLA (Service Level Agreement) :	40
3. Le contrat de prestation logistique :	40
4. Le but de rédiger un contrat de prestation logistique :	40
5. Les clauses incluent dans le contrat de prestation logistique :	41
6. Vos obligations et celles de votre co-contractant:	41
7. Les enjeux de la prestation logistique:	42
8. Les risques de la prestation logistique:	42
Section03 : la méthodologie d'élaboration d'une grille d'évaluation	43
1. La définition de la grille d'évaluation :	43
2. La démarche d'élaboration d'une grille :	44
2.1. Étape 1: Choisir les critères d'évaluation et préciser les éléments observables.....	44
2.1.1.Choisir les critères d'évaluation:	44
2.1.2. Préciser les éléments observables :	44
2.2. Étape 2 : Choisir l'échelle d'appréciation :	44
2.3. Etape3 : Définir la façon de porter le jugement global :	45
2.4. Étape 4 : Assembler la grille d'évaluation :	45
2.5. Étape 5 : Expérimenter la grille d'évaluation :	45
3. Les avantages et les inconvénients /	45
Conclusion du chapitre :	47

CHAPITRE3 : le contexte général de l'entreprise COCA-COLA	49
Introduction du chapitre:	49
Section 01 : présentation général de FRUITAL COCA-COLA:.....	50
1. Histoire de COCA-COLA :	50
2. Présentation du groupe Equatorial Coca-Cola BOTTLING COMPANY :.....	51
3. Histoire de FRUITAL COCA-COLA :.....	51
4. Présentation FRUITAL COCA-COLA ECCBC :	52
4.1. La fiche d'identification de FRUITAL COCA-COLA :.....	53
4.2. Les objectifs de FRUITAL :.....	53
4.3. L'organigramme de SPA FRUITAL COCA-COLA :.....	54
5. Présentation de direction supply chaine de FRUITAL COCA-COLA :.....	56
5.1. L'organigramme de la direction supply Chain :.....	56
Section 2 : Présentation de l'activité de transport au sein de coca-cola :.....	57
2.1. La nature des prestataires :.....	58
2.2. Présentation des prestataires de COCA- COLA FRUITAL :.....	59
2.2.1. Numilog :.....	59
2.2.2. Bejaia logistique :.....	59
2.2.3. Flèche bleue :.....	60
2.2.4. D'Anderson :	60
2.2.5. TMF :.....	61
2.2.6. MARS :	61
3. Les circuits de distribution de FRUITAL :.....	62
3.1. Distribution directe :.....	62
3.2. Distribution indirecte :.....	62
4. La taille des prestataires :.....	62
5. Le taux de rotations des camions au sein de FRUITAL COCA-COLA :.....	64
6. Le degré de participation des prestataires et les particuliers de FRUITAL COCA COLA :.....	66
Section 3 :L'environnement interne et externe de FRUITAL COCA-COLA : Analyse SWOT de FRUITAL COCA-COLA :	68
Conclusion du chapitre:.....	70
Chapitre 04 : les critères de sélections des prestataires logistiques	72
Introduction du chapitre:	72

Section 1: La démarche méthodologique de l'enquête :	73
1. La méthode d'interview :	73
1.1. Le principe de la méthode d'interview :.....	73
1.2. Les méthodes de l'étude qualitative :	73
1.2.1. Les techniques associatives.....	73
1.2.2. Les techniques projectives	73
1.2.3. Les entretiens collectifs.....	74
1.2.4. L'entretien individuel	74
1.2.4.1. Le principe de l'entretien non directif :	74
1.2.4.3. L'entretien semi directif	74
1.3. La formulation des questions :	75
Section 2: L'analyse et interprétation des données des entretiens.....	77
1. Élaboration d'une grille d'évaluation des prestataires logistiques de FRUITAL COCA-COLA :79	
1.1. Choix et critères d'évaluation et les éléments observables :.....	80
1.2. Choisir l'échelle d'observation :	80
1.3. La façon de porter le jugement global:	80
1.4. Assembler la grille d'évaluation:	80
1.5. Interprétation des résultats:	82
2. Les recommandations et suggestions :	83
Conclusion de chapitre :	84
CONCLUSION GÉNÉRALE :	86

Bibliographie

Annexes

