



Mémoire de fin d'études

en vue de l'obtention du diplôme de Post-Graduation Spécialisé
en
« Management du Transport Maritime et de la Logistique »

THEME :

L'impact de L'externalisation de la fonction logistique
sur la performance des entreprises en Algérie.

Etude de cas : « Fruital SPA »

Réalisé par :

Mlle. KIHÉLI Yasmina Karima
Mr GACEM Mohamed Riad

Encadreur :

Monsieur :AMMOUR
Mohand Ouramdan

Année 2018/2019

Dédicace :



*A mes parents omniprésents : Mon père mon encyclopédie
vivante et ma mère par son grand cœur.*

*A mes frères pour leur soutien, Ma sœur pour son appui moral,
Sans oublier mes nièces chéries Chacha et Nina.*

*Enfin à tous ceux qui étaient à mes côtés de près ou de loin par
leur pensée, parole ou sourire.*

Melle KIHÉLI Yasmina Karima

Dédicace :



*Je dédie ce modeste travail tout d'abord à mes chers parents qui
sans leur aide je ne serai pas ce que je suis aujourd'hui.*

*À ma chère conjointe et mes enfants 'Zakî 'et 'Mimi 'qui me
donnent du courage au quotidien.*

*Et finalement et tout particulièrement à mon binôme qui a fait
preuve de grande patience, de professionnalisme et de
clairvoyance.*

Mr Gacem Med Riad

Remerciements



Dieu merci pour la santé, la volonté, le courage et la détermination qui nous ont accompagnés tout au long de la préparation et l'élaboration de ce travail.

Nous tenons à exprimer toute notre reconnaissance à nos encadreurs, Mr 'Ammour Mohand Ouramdane' Assistant du PDG à l'entreprise Gema Maritime et 'Mr Hasnaoui Rachid' Responsable d'export au niveau de l'entreprise Fruital Spa Pour nous avoir orientés et enrichi nos connaissances.

Nous tenons notamment à exprimer nos plus vifs remerciements à notre Président directeur général de GEMA Maritime ainsi que le partenaire Social de nous avoir permis d'accéder à cette formation de graduation.

Nous adressons nos sincères remerciements aussi à tous les professeurs, intervenants et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé nos réflexions et ont accepté de nous rencontrer et de répondre à nos questions durant nos recherches.

Merci bien sûr à nos collègues avec qui nous avons partagé cette belle expérience. Les encouragements mutuels ont embelli le cadre de travail.

Enfin, nous remercions toute la promotion PGS « Management de transport maritime et logistique » '2019' pour tous les moments passés ensemble.

Sans oublier que la réussite aime l'effort



Tables des Matières :

Introduction Générale	9
Partie 1 : le concept de la logistique et l'externalisation logistique	11
Chapitre 01 : Cadre théorique de la logistique	12
1.1 Définition de la Logistique :	12
1.2 Historique de la logistique	14
1.3 Les objectifs et les enjeux de la logistique	18
1.4 Les missions de la logistique	24
Chapitre 02 : L'externalisation et l'externalisation logistique	23
2.1 L'externalisation : Un intérêt grandissant	23
2.1.1 Définition de l'externalisation ou outsourcing	23
2.2.2 L'externalisation : une stratégie à long terme	25
2.2.3. L'évolution du phénomène d'externalisation :	27
2.2.4 Les fonctions concernées par l'externalisation dans une entreprise :	28
2.2 L'externalisation de la fonction logistique	30
2.2.1 Définition de l'externalisation logistique	30
2.2.2 Les raisons de l'externalisation logistique :	31
2.2.3 Les différentes catégories de prestataires logistiques :	32
2.2.4 La nature des services proposés	33
2.2.5 Evolution des offres de prestations	35
Chapitre 3 : Perception de l'externalisation de la fonction logistique par les entreprises	38
3.1 Les avantages et risques encourus par l'externalisation de la fonction logistique :	38
3.1.1 Les avantages liés à une externalisation de la fonction logistique	38
3.1.2 Les risques de l'externalisation logistique	45
3.2 Les conditions de réussite d'un projet d'externalisation de la logistique	49
3.2.1 La théorie des coûts de transaction	49
3.2.2 Les dix conseils à suivre pour externaliser par Pierre FREYDIER	51
Partie II : Etude de cas : L'externalisation de la logistique au sein de	54
FRUITAL SPA	54
1. Présentation de FRUITAL SPA :	55
1.1 Présentation et historique :	55
1.2 Organigramme de FRUITAL – ECCBC	57
2. L'externalisation logistique au sein de FRUITAL – ECCBC :	58
2.1 Constat :	60
2.2 Interview : Responsable de l'Export and Procurement :	61
2.3 Évaluation de l'expérience « FRUITAL SPA »	67
3 Suggestion et Appréciation :	71

4 L'externalisation logistique et le contexte Algérien :.....	72
Conclusion générale :	75
Bibliographie :	77
Annexes	79

Tables des illustrations

Tableaux :

Tableau 01 : La différence entre externalisation sous-traitance.....	24
Figure 02 : Les apports et les limites des 05 PL.....	37

Illustrations :

Figure 01 : Les 05 zéro	20
Figure 02 : Les fonctions concernées par l'externalisation dans une entreprise.....	28
Figure 03 : Evolution du transfert des ressources logistique de l'internalisation	30
à l'externalisation	
Figure 04 : Les 05 PL.....	35
Figure 05 : Les avantages de l'externalisation pour une entreprise en 2005.....	39
Figure 06 : L'organigramme général de FRUITAL SPA	57
Figure 07:Positionnement de Fruital dans la fonction logistique globale.....	60
Figure 08 : Processus Logistique au sein de FRUITAL SPA.....	62
Figure 09 : Les fonctions assurées par le prestataire Mars Logistique à l'export.....	63

Liste des abréviations :

Appro : Approvisionnement

ERP :Enterprise Ressources Planing

FIFO: First in /First out

LIFO: Last in /Last out

MAD : Mise à disposition de conteneur vide

P list / (PL):Packinglist

PSL : Prestataire de service logistique

TC : Conteneur

VGM: (Verified Gross Mass)

Introduction Général

Introduction Générale

Introduction Générale

Dans une conjoncture économique marquée par une concurrence accrue, déjà exacerbé par un mouvement de mondialisation de plus en plus accéléré et orienté par des phénomènes de spécialisation, les entreprises ne trouvent leur salut que dans une approche caractérisée par une flexibilité des coûts et une souplesse des processus de gestion afin d'assurer les ambitions de rentabilité d'actionnaires de plus en plus exigeants.

En premier temps, les entreprises ont commencé à externaliser des activités périphériques comme l'informatique, la reprographie ou la gestion de la paie par exemple. La raison de cette première vague d'externalisation était alors purement économique, basée sur des critères de coûts. D'autres facteurs sont alors venus renforcer ce phénomène, notamment le manque de capacités en propre pour réaliser ces prestations. Cette externalisation pouvait se manifester par un transfert de personnels et d'actifs vers le prestataire.

L'externalisation a ensuite gagné du terrain pour arriver aux services fonctionnels avant de finalement concerner les fonctions de base de l'entreprise. La logistique s'est de fait retrouvée directement impliquée dans ce processus. L'optimisation de la logistique constitue un avantage concurrentiel indéniable au vu de son impact positif sur la performance opérationnelle et commerciale des entreprises (service à la clientèle, temps de réponse, niveau des stocks, délais, etc.). Plus ces fonctions externalisées se sont retrouvées proches du cœur de l'activité de l'entreprise, plus le processus d'externalisation est devenu complexe, coûteux et long. L'externalisation est donc devenue une décision stratégique au sein des entreprises. Les prestataires de services ont ainsi dû s'adapter et proposer des offres de plus en plus poussées et élaborées.

Conscient de ce constat, l'Algérie, à travers sa stratégie nationale de la maîtrise des coûts logistiques, accorde un positionnement privilégié au développement du secteur de la logistique globalement et à l'amélioration des pratiques logistiques au sein des entreprises plus particulièrement.

A cet égard, l'externalisation des activités logistiques, perçue comme étant une bonne pratique d'optimisation, se trouve au centre des enjeux logistiques de cette stratégie. En effet, elle constitue un moyen pour les entreprises d'accéder rapidement aux meilleures

Introduction Générale

pratiques en termes de gestion des flux logistiques en se basant sur l'expertise de prestataires spécialisés et de mutualiser les ressources logistiques (humaines et matérielles) pour ainsi réduire les coûts afférents.

Suite à ces différents constats, nous avons tenté à travers ce travail, de répondre à la problématique suivante :

L'externalisation de la fonction logistique existe-t-elle aujourd'hui en Algérie ? Permet-elle réellement de répondre aux besoins de l'entreprise ? Au final l'externalisation de la fonction logistique est-elle vraiment rentable?

Ainsi, et dans le but de répondre à la problématique posée, nous avons essayé dans un premier temps de faire connaître la logistique, ce qu'est l'externalisation & l'externalisation logistique, ses avantages ainsi ses limites, afin d'en promulguer une analyse critique. Ensuite, présenter une étude de cas au sein d'une entreprise qui a procédé à l'externalisation de certaines de ses fonctions logistiques et étudier son environnement par l'Analyse SWOT. La dernière partie sera consacrée à dresser une évaluation de cette expérience et faire le parallèle avec le contexte Algérien, qui fait face aujourd'hui à des différentes mutations économiques et des restructurations technologiques, et réglementaires réelles.

L'objectif de cette étude, est d'une part pouvoir éclairer le lecteur sur l'externalisation logistique en Algérie et son fonctionnement et d'autre part constituer une force de proposition pour améliorer la compréhension des enjeux financiers, organisationnels et techniques d'une telle démarche.

Partie 1 : le concept de la logistique et l'externalisation logistique

CHAPITRE 01: Cadre théorique de la logistique

Avant de présenter et de développer notre sujet en profondeur, il nous semble dans un premier temps essentiel de définir un certain nombre de termes, afin de mieux développer le sujet et la problématique traités lors de ce travail. Cette première partie sera par conséquent majoritairement consacrée à l'explication d'une terminologie complexe. De plus, nous y présenterons le phénomène de l'externalisation, avant de décrire plus spécialement la tendance à l'externalisation de la fonction logistique.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la logistique

1.1 Définition de la Logistique :

De manière générale, la logistique peut être définie comme un ensemble de méthodes, fonctions et moyens mis en œuvre par une entreprise en vue de mettre à la disposition du client la marchandise prévue au moindre coût, dans les délais et dans l'état conformes aux attentes du client et selon les quantités qualitativement définies par le contrat de commande.

Ainsi, à partir de cette description, nous pouvons déduire que la finalité de toute forme de logistique est la livraison du produit souhaité à l'endroit adéquat, dans les meilleurs rapports qualité/prix et dans les meilleurs délais. En d'autres termes, l'objectif final de la logistique est d'assurer à tout moment le « juste approvisionnement » entre production et vente et cela correspond donc à l'organisation des acheminements (production, gestion, entreposage, transport, etc...).

Plus précisément, la logistique est fondée sur quatre « pierres angulaires » :

- **les produits**, qui peuvent varier selon la nature de la clientèle, de la concurrence, de la saison ou de la destination ;

- **les itinéraires**, qui doivent tenir compte des impératifs de prix globaux, des passages aux frontières, de la nature et du degré de leur organisation en matière d'acheminement, de traitement et de garantie du flux;

Sous la direction de WACKERMANN G: « *La logistique mondiale –Transport et communication* », Edition Ellipses 2005, P 43.

MORCELLO E.: « *Les stratégies d'implantations logistiques de la distribution* », Edition Liaisons, 1999, P 169.
JOURNET : « *Le guide de la logistique – Guide pratique* », Edition Dalian, 2004.

CHAPITRE 01: Cadre théorique de la logistique

- **les délais optimaux de production et de livraison**, qui ne sont pas forcément les plus courts ni en temps, ni en distance, doivent obligatoirement être en accord avec la qualité des manipulations, avec la sécurité des employés et à la réduction des attentes ;

- **le coût**, qui dépend des paramètres précédents, sur lesquels influent la compétition internationale, la relation qualité/prix, la valeur du produit transporté. De plus, il est également important de savoir que le transport des biens s'effectue majoritairement par voie routière et qu'il reste toujours le moyen préféré par rapport aux chemins de fer. Cette position dominante s'explique par le fait que le transport routier est souvent à l'origine de toute combinaison de flux. Il n'empêche que ce choix possède également des inconvénients, puisqu'il a pour conséquence la saturation des axes de communication routière, ce qui entraîne une répercussion logique sur les coûts.

Enfin, pour conclure cette courte explication du terme logistique, il est essentiel d'évoquer que la logistique comporte deux domaines de préoccupations. Il faut donc distinguer entre la *logistique d'amont* et la *logistique d'aval* :

La logistique d'amont s'occupe de l'organisation des flux d'approvisionnement de la firme (énergie, commande et achat des matières premières et produits semi-finis) qui sont alors utilisés par les chaînes de production. La logistique d'amont est de plus en charge de la négociation inhérente à la fonction achat;

La logistique d'aval, par contre, a pour rôle la distribution physique des produits aux diverses clientèles qui ont été commandés auprès du service commercial. Elle intègre ainsi le packaging, le respect des délais de livraisons (...) et se prolonge par le service après-vente, qui gère le retour de produits non conforme.

CHAPITRE 01: Cadre théorique de la logistique

1.2 Historique de la logistique

La naissance réelle de la logistique moderne est due aux opérations de guerre napoléoniennes. Napoléon qui a créé un véritable encadrement de l'approvisionnement en vivres et munitions. La première grande opération logistique du 20^{ème} siècle est l'opération du débarquement de Normandie du 6 juin 1944, opération Overlord. Le concept a rapidement évolué d'abord aux Etats-Unis puis en Europe par des sauts qualitatifs.

1.2.1 La période de la seconde guerre mondiale

A. Durant la seconde guerre mondiale

Les États-Unis sont les précurseurs en matière de logistique. On peut en effet, en considérant que le débarquement de Normandie avec l'opération Overlord marque le début de la logistique moderne. On y retrouve d'ailleurs très clairement l'origine militaire du terme logistique qui signifiait alors « intendance ». C'est à la fin de la seconde guerre mondiale, que le concept va se propager à l'univers de la gestion.

B. Au lendemain de la seconde guerre mondiale

Ainsi, c'est dès la fin de la seconde guerre mondiale que la logistique est développée. A cette époque, elle revêt alors une dimension strictement opérationnelle. En d'autres termes cela signifie qu'elle se limite à la mise en disposition de moyens humains et matériels en vue d'assurer un soutien efficace à la vente puis à la production, il s'agit aussi de gérer au mieux les maillons élémentaires de la chaîne logistique: stockage, transport et distribution. Ces maillons élémentaires sont autrement dit une succession d'opérations et de techniques relatives au traitement des flux de matières et de marchandises, depuis leur source d'approvisionnement (amont) vers leur point de consommation (aval).

1.2.2 Le temps des premières doctrines logistiques (1950 - 1970)

Avec le développement du marketing, les années 1950 marquent un tournant avec l'apparition des premières doctrines logistiques. Ainsi, «**l'approche systémique**» se développe. En effet les firmes manufacturières réalisent que les opérations élémentaires sont intégrées au sein d'un même système.

CHAPITRE 01: Cadre théorique de la logistique

Elles remarquent que chaque action ou décision portée sur une des opérations du système va avoir des répercussions sur les plateformes d'une ou plusieurs autres opérations de ce même système. Face à ce constat est également née l'approche en termes de coût global. Le principe en est le suivant, il apparaît essentiel de minimiser les dépenses totales relatives à l'ensemble des activités d'un même système, plutôt que de réduire les dépenses de chaque activité prise indépendamment. Aussi, il faut s'interroger sur l'augmentation des frais liés à certaines activités s'ils permettent une réduction proportionnelle plus forte d'une ou plusieurs autre(s) activité(s) du système.

Au concept de coût global succède celui de profit global. Alors que l'approche en termes de coût global ne cherche qu'à limiter les coûts au sein d'un système, l'approche en termes de profit global va y ajouter un élément: le service à la clientèle. En effet, avec le développement du marketing, cet élément s'avère nécessaire dans un contexte de marché où le niveau de service à la clientèle permet d'augmenter le profit.

En d'autres termes, les décisions logistiques doivent non seulement tenir compte des coûts mais aussi des niveaux de services induits pour augmenter le profit de l'entreprise ainsi que celui de ses partenaires amont et aval.

On peut considérer qu'à partir des années 70, les principaux composants de la logistique moderne sont en place. D'autres éléments tels les systèmes d'information viendront enrichir la chaîne logistique en permettant la gestion des flux de l'aval vers l'amont c'est-à-dire que la demande client conditionne la source d'approvisionnement.

1.2.3 La période entre 1970 et 1980

A. Développement rapide du concept logistique (1970-1975)

Au début des années 70, les entreprises françaises prennent conscience de l'importance de la logistique. Des organismes spécialisés se mettent par conséquent en place (ASLOG pour le regroupement de professionnels, CERLIC pour la recherche et le conseil pour les entreprises ou CESTRAL pour la formation continue de l'encadrement).

Alcaraz Agnès et autres, La supplychain, outil stratégique pour les entreprises, mémoire de fin d'études, Lille France, 2004-2005, p7.

CHAPITRE 01: Cadre théorique de la logistique

La logistique devient un concept reconnu au sein de l'industrie. Ce développement a été rapide jusqu'en 1972.

B. Remise en cause de la logistique (1975-1980)

A partir de 1975, on note un ralentissement de la logistique voire même une régression. L'application trop rapide de modèles directement importés des Etats-Unis échoue. Le manque d'intérêt des chefs d'entreprise pour la fonction logistique se fait très vite sentir. Le principal reproche porté à cette fonction est qu'elle manque de souplesse et que l'adaptabilité à un marché en crise s'avère donc douteuse.

1.2.4 Depuis 1980 jusqu'à aujourd'hui

C'est au début des années 80 que le développement de la logistique se confirme enfin réellement. Ce sont les entreprises agro-alimentaires qui vont en premier lieu faire confiance à la logistique. Conscientes de la faible valeur ajoutée de leurs produits, elles cherchent un moyen de gagner compétitivité. La solution pour ces entreprises va être d'agir sur leurs coûts de distribution physique.

Par la suite, la logistique va gagner les autres secteurs: la grande consommation puis, l'ensemble de l'industrie et du commerce intégré et associé. Il s'agit ici de répondre avec la logistique, à un double objectif:

La réduction des coûts logistiques et l'amélioration de la qualité de service. Dès lors, la logistique devient pour les entreprises un outil stratégique permettant de gagner en compétitivité et de conforter leur position dans un contexte de concurrence exacerbée. Depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, nous avons vu, que le concept de la logistique n'a cessé de mûrir. De manière succincte, nous pouvons dans un premier temps définir la logistique d'aujourd'hui comme étant un système puisqu'il regroupe des tâches à l'origine isolées. Il est préférable d'intégrer ces tâches dans un système plutôt que de les prendre isolément.

La logistique répond à une logique de coordination de la demande et de l'offre, et ce, dans les meilleures conditions de coût et de qualité de service.

Alcaraz Agnès et autres, **La supplychain, outil stratégique pour les entreprises**, mémoire de fin d'études, Lille France, 2004-2005, p7.

Gille PACHE, Thierry SAUVAGE, **logistique: enjeux stratégique**, Vuibert 3^{ème} édition, France, 2004, p 15

CHAPITRE 01: Cadre théorique de la logistique

Aujourd'hui, la logistique est un secteur essentiel de l'activité économique et constitue une nouvelle forme de l'activité industrielle et de services.

Elle s'est imposée comme un élément de différenciation par le service (respect des délais, conformité des commandes, capacité à gérer les retours clients et le service après-vente...) et offre une gamme d'activités de plus en plus large. Elle est indissociable des systèmes de production et de consommation et très imbriquée avec toutes les fonctions de l'entreprise (fonctions commerciales, achats, recherche et développement, marketing ...).

CHAPITRE 01: Cadre théorique de la logistique

1.3 Les objectifs et les enjeux de la logistique

1.3.1 Les objectifs

L'objectif de la logistique est de livrer le **bon produit**, au **bon moment**, au **bon endroit** et à **moindre coût**, mais pour cela la structure doit mettre en place, en interne, des moyens fiables et évolutifs afin de satisfaire les besoins de compétitivité de l'entreprise, tout en répondant aux exigences de son marché.. Dans certains secteurs d'activité, la logistique peut constituer un avantage concurrentiel.

L'objectif de la logistique en entreprise porte à la fois sur du court terme (optimisation des flux physiques quotidiens) et sur du moyen à long terme (mise en place de plans d'actions pour optimiser les paramètres de production et de stockage), elle doit trouver son avantage concurrentiel :

En externe, elle est soumise à la mondialisation des échanges et aux organisations quasi-intégrées, par le biais de la sous-traitance entre autres, qui engendre des modifications dans la gestion des flux physiques comme celle des flux d'information. L'un ne pouvant aller sans l'autre

Cette volonté de rationaliser les flux permet aux entreprises d'améliorer:

- **leur gestion de stock**, en cherchant perpétuellement à l'amoindrir grâce au calcul des coûts comme le stock minimum, le stock de sécurité, le seuil d'alerte, où encore le coût de rupture et l'identification des coûts administratifs...

- **Leur compétitivité**, en optimisant continuellement leur coût d'approvisionnement, leur coût de production, leur coût de distribution.

- **La massification de leur flux**, en se concentrant, ou en livrant sur plateforme, elles aboutissent ainsi à des gains de productivité.

CHAPITRE 01: Cadre théorique de la logistique

- **Leur capacité d'adaptation** : grâce aux prévisions et à une bonne gestion des flux d'information, d'où l'importance de la planification qui peut être stratégique, c'est à dire à long terme, tactique en plaçant les ressources logistiques face aux objectifs annuels de l'entreprise, ou encore opérationnelle qui gère l'allocation des ressources en fonction des commandes à satisfaire.

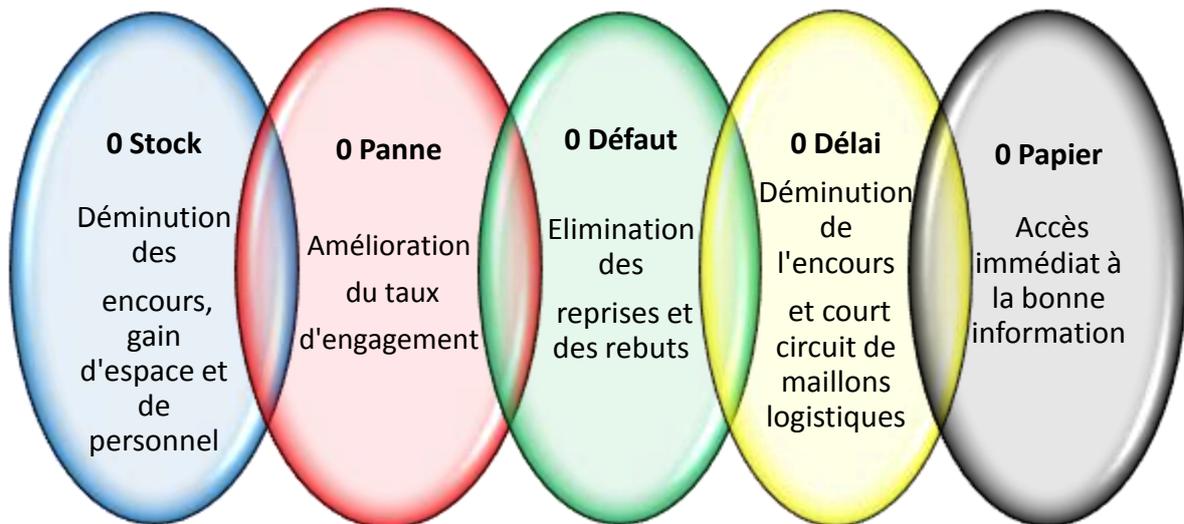
-**Les échanges entre services**: en effet, la communication entre le service commercial et le service logistique est une relation à privilégier car les objectifs des deux sont similaires = accroître les marges en répondant aux besoins des clients; seul les moyens et le langage diffèrent.

- **Les échanges interentreprises** : l'externalisation, grâce à l'utilisation de la sous-traitance, favorise la flexibilité des organisations et la baisse des prix grâce aux gains réalisés par la Supply Chain.

On peut conclure les objectifs de la logistique dans les points suivants:

- ❖ Meilleure coordination des flux internes et externes;
- ❖ Suppression des gaspillages;
- ❖ Éviter les goulots d'étranglement et tout dysfonctionnement;
- ❖ Meilleur contrôle global des circuits;
- ❖ Optimisation des opérations de flux;
- ❖ Meilleure rentabilité, compétitivité;
- ❖ Satisfaction des clients;
- ❖ Réduction des coûts;
- ❖ Tendre vers les 5 zéros.

Figure 1 : Les 5 zéros



Les cinq zéros ont pour:

- Etre compétitif ;
- Réduire les coûts ;
- Garantir la qualité du service.

CHAPITRE 01: Cadre théorique de la logistique

1.3.2 Les enjeux de la logistique

La logistique constitue un enjeu de taille pour l'entreprise. La performance, et parfois même la pérennité de l'entreprise dépendent aujourd'hui de la maîtrise du processus logistique. Stratégie, croissance ou flexibilité sont directement associées à la gestion des flux, qui conditionnent les décisions et les perspectives d'évolution de l'entreprise.

De plus, la logistique constitue un enjeu primordial pour l'entreprise. Aussi, près de 90% du temps de présence d'un produit dans un site est en effet utilisé à des déplacements et du stockage. Mais cet enjeu ne se résume pas uniquement dans le cadre de l'entreprise, il intéresse également son environnement local, national et international.

1.3.2.1 Les enjeux pour l'entreprise

Au regard des enjeux, la logistique implique l'intégration de la maîtrise de la circulation des flux dans la stratégie de l'entreprise, il permet aux entreprises d'améliorer:

- **La croissance de l'entreprise:** la stratégie implique une parfaite maîtrise des problèmes logistiques

- **La maîtrise des coûts:** grâce à une meilleure connaissance de l'ensemble des coûts du produit, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à l'après vente. Ainsi la mise en œuvre d'une logistique intégrée chez Bull a permis d'améliorer les délais de livraison, de réduire les taux d'indisponibilité tout en diminuant les coûts.

- **Les possibilités d'externalisation de l'entreprise:** l'analyse logistique permet à l'entreprise de se recentrer sur sa vocation principale en confiant à des spécialistes certaines opérations.

CHAPITRE 01: Cadre théorique de la logistique

- **La normalisation des produits et des processus de gestion:** l'optimisation des flux implique l'établissement des normes (standardisation de certains composants et produits, normes de coûts...).

- **La diversification de l'entreprise:** la maîtrise de la chaîne logistique permet à l'entreprise d'élargir la gamme de ces activités.

- **La flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise:** grâce à une souplesse obtenue dans la distribution amont et aval, ainsi qu'une meilleure maîtrise de la gestion des transports et du stockage.

1.3.2.2 Les enjeux pour l'environnement de l'entreprise

La logistique influence d'une part sur l'environnement local de l'entreprise c'est à dire le développement régional, infrastructure routière et ferroviaire; et d'autre part sur l'environnement national de l'entreprise (politique des transports, recherche scientifique, progrès technique).

- **Le secteur des transports:** le développement de la logistique génère de profondes mutations et restructurations chez les différents acteurs du secteur des transports qui peuvent être conduits à modifier leurs politiques et les principes de gestion de leurs activités.

- **Le développement régional:** les entreprises, s'implantant plus volontiers dans les régions dotées d'une infrastructure logistique solide, contribuent à leur essor économique et à leur développement.

- **Les politiques économiques :** la prise en compte du rôle croissant de la logistique conduit l'état et les collectivités locales à intensifier leurs interventions :

- Amélioration du réseau routier pour désenclaver et dynamiser une région défavorisée;
- Mise en œuvre d'une politique de transports;
- Orientation de la mutation des transports.

CHAPITRE 01: Cadre théorique de la logistique

- L'environnement scientifique et technique :

- l'analyse logistique favorise en effet la généralisation de la productique, de la robotique ;
- son domaine inclut également la création et la transmission des informations nécessaires à l'optimisation de la gestion des flux ;
- le développement de la logistique est donc lié à celui de l'informatique, téléinformatique, télématique;
- la logistique constitue un élément de la politique scientifique et technique des pays industrialisés.

CHAPITRE 01: Cadre théorique de la logistique

1.4 Les missions de la logistique

La fonction logistique dans une entreprise assume 03 missions :

- La définition des stratégies d'approvisionnement, production et distribution.
- La gestion des flux de marchandises et d'information.
- L'évaluation, la maîtrise et le contrôle des coûts.

En fonction de la vocation de l'entreprise, cette triple mission peut s'appliquer :

- Aux approvisionnements: qui transporte ? qui stock ? comment acheter ? combien ? quand ? en fonction de quels critères : Conditions tarifaires, cout du stockage, délai de livraison ? ...
- A la production : comment l'organiser ? en fonction de l'objectif marketing, des prévisions de vente ? quel niveau d'encours ? quels circuits internes ? quelles unités de conditionnements ? ou implanter les usines ?
- A la distribution physique : quels modes de transport, quelles unités de charge ? quelle organisation de tournées ? vente franco ou départ ? ou stocker ?selon quelle méthode : FIFO /LIFO ? faut-il recourir à des prestataires extérieurs ? comment organiser son service après vente ?...

La nature et l'étendue de prestations concernées varient donc avec la politique de l'entreprise, sa taille, ses produits et sa clientèle.

Chapitre 02 : L'externalisation et l'externalisation logistique

2.1 L'externalisation : Un intérêt grandissant

2.1.1 Définition de l'externalisation ou outsourcing

L'externalisation est un phénomène relativement récent en pleine expansion et la recherche sur ce thème nous offre donc de nombreuses définitions. On peut la définir de telle manière :

- *L'externalisation consiste à confier à un prestataire extérieur tout ou une partie d'une activité, stratégique ou non et qui jusqu'alors était réalisée en interne* ». On parle également d'outsourcing qui en est le terme anglais (out= extérieur; source= source).

Selon Georges Drouin, vice-président du Medef et président du comité Liaison Avantage Services du Medef, «l'externalisation est l'expression d'une évolution importante de l'organisation des sociétés, qu'elles soient industrielles ou dans les services. Les liens opérationnels forts tissés par ces opérations permettent une proximité importante des partenaires, une stabilité des relations à long terme et un apport de valeur ajoutée par la spécialisation et la professionnalisation des fonctions. Cette évolution est un facteur de flexibilité et de réactivité indispensable face aux évolutions rapides et nécessaires dans l'environnement des entreprises aujourd'hui.

Il est toutefois essentiel de ne pas confondre l'externalisation avec des termes comme la « délocalisation », le « outsourcing offshore » et surtout la « sous-traitance ». Il semble donc important de rappeler le sens exact de ces termes, afin de mieux comprendre la différence avec le sens du mot externalisation.

- *Délocaliser* consiste à exporter tout ou une partie d'une activité vers une entité située à l'étranger et appartenant à la société mère. On parlera dans ce cas de filiale étrangère. Dans le cadre d'une externalisation par contre, le prestataire reste indépendant, ce qui représente une énorme différence.

Sous la direction de WACKERMANN G: « *La logistique mondiale – Transport et communication* », Edition Ellipses, 2005, p47.

<http://www.externaliser.net/definition-externalisation.asp>.

Isabel Renard : L'externalisation en pratique ; édition d'organisation (2005) ; Page 1

CHAPITRE 02 : L'externalisation et l'externalisation logistique

- *L'outsourcing offshore* est une forme d'externalisation qui consiste à confier à un prestataire extérieur situé à l'étranger tout ou une partie d'une activité non stratégique. Ainsi, vu que ce sont surtout les centres d'appel (call centers) ou les services informatiques qui sont souvent externalisés en offshore, cela permet d'aller chercher des compétences étrangères moins coûteuses que sur le marché national.
- La différence entre *externalisation* et *sous-traitance* est par contre plus difficile à cerner et ces deux notions sont fréquemment confondues, bien qu'elles soient différentes.

On parlera ainsi d'une externalisation lorsque l'activité externalisée était auparavant réalisée en interne. De plus, lors d'une opération de sous-traitance, le sous-traitant utilise ses propres ressources, alors que dans l'outsourcing, l'entreprise qui externalise conserve ou peut apporter dans la majorité des cas à son prestataire, ses méthodes, ses outils et même ses salariés. Enfin, pour conclure, une démarche de sous-traitance sera plus axée sur le produit en lui-même, alors que la démarche de l'externalisation est axée sur la fonction (exemples : la fonction informatique, la fonction logistique...).

Tableau 01 : La différence entre externalisation et sous-traitance :

	Externalisation	Sous-traitance
Définition	L'externalisation – solution par laquelle l'entreprise se décharge de certains processus ou fonctions réalisés en interne qui consiste à confier à un fournisseur extérieur l'exécution de processus ou fonctions, la fabrication de biens ou la prestation de services	La sous-traitance est l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli une partie des actes de production ou des services dont elle conservera la responsabilité économique finale
Différence	L'externalisation implique une obligation de résultat. Le prestataire apporte des ressources et assure également le management de l'activité externalisée	La sous-traitance implique une obligation de moyens. Le prestataire apporte des ressources alors que le client conserve le management de l'activité sous—traitée

CHAPITRE 02 : L'externalisation et l'externalisation logistique

Pour terminer l'explication du terme de l'externalisation, il est également important de souligner que l'acte d'externalisation consiste à confier à moyen ou à long terme à un prestataire externe une activité identifiée comme n'étant pas dans le cœur de métier de l'entreprise. De plus, la littérature nous explique que l'externalisation peut être partielle ou totale. En effet, certaines entreprises ne souhaitent ou ne peuvent pas forcément confier la totalité d'une fonction à un prestataire externe.

2.2.2 L'externalisation : une stratégie à long terme

Face à une concurrence de plus en plus rude et pour rester le plus compétitif possible, les entreprises analysent précisément leur gestion, en vue de réduire au maximum les frais de fonctionnement. Toutefois, on constate que les entreprises ont de plus en plus tendance à essayer de réaffecter leurs ressources disponibles sur leur cœur de métier, afin d'accroître leurs performances. Faire appel à un prestataire externe qui est un spécialiste et dont la fonction externalisée est le cœur de métier, présente donc une opportunité et une stratégie très intéressante pour les entreprises en question.

Dans le cadre d'une externalisation, le client (l'entreprise externalisatrice) bénéficie avant tout d'un engagement contractuel sur la garantie de qualité et de service à un prix fixé, ce dont une entreprise ne souhaitant pas externaliser ne bénéficiera jamais en interne. Néanmoins, hormis cet avantage, il semblerait que la politique d'externalisation des grands groupes soit régie par trois différents types de facteurs :

Premièrement, on distingue les facteurs de développement, selon lesquels une externalisation permettrait aux entreprises de s'améliorer en matière de rapidité, de pression sur les coûts, de réactivité, de flexibilité, de qualité de service et de l'internationalisation.

Deuxièmement, la volonté croissante d'externalisation s'explique également par des facteurs économiques, tels que la recherche de valeur, la réduction des prix de revient, la variabilisation des coûts, la sélection des investissements et des économies de fonctionnement.

CHAPITRE 02 : L'externalisation et l'externalisation logistique

Troisièmement enfin, cette catégorie concerne les facteurs stratégiques, selon lesquels une externalisation permettrait une réduction des cycles de production et de développement, une augmentation de la capacité d'innovation et enfin comme déjà évoqué, un recentrage sur les compétences-clé.

Toutefois, l'externalisation ne signifie aucunement que l'entreprise qui fait ce choix se détache totalement d'une activité. En effet, elle fait en réalité appel aux ressources externalisées, par l'intermédiaire du prestataire. L'externalisation peut donc être entendue comme un « transfert de ressources » vers un prestataire, suivi d'une location de moyens et de ressources à ce même prestataire sur une durée plus ou moins longue.

Ainsi, il semblerait que la volonté des entreprises à externaliser soit une véritable stratégie qui a de nombreux avantages. Toutefois, il est essentiel de savoir que l'externalisation occasionne un impact très fort sur l'entreprise en elle-même. Ainsi, l'externalisation potentielle de certaines fonctions et de processus implique également un changement profond en matière de gestion de l'entreprise. En effet, l'apparition d'un nouveau prestataire dans l'organisation modifie obligatoirement la gestion de l'entreprise qui devient de plus en plus la gestion d'un réseau. De plus, les risques et la complexité des problématiques liés à l'externalisation deviennent de plus en plus importants pour l'entreprise. Celle-ci s'expose plus particulièrement à des risques pour ses propres clients, d'où une relation de confiance qui pourrait se transformer en dépendance. C'est pourquoi il est indispensable à l'entreprise externalisatrice de se protéger contre un éventuel opportunisme de son prestataire.

Le contrat d'externalisation et la structure de suivi jouent un rôle d'autant plus important que l'externalisation revêt un caractère stratégique. Dans le cadre de l'externalisation d'activités supports comme les services généraux, la restauration, la situation apparaît par contre plus facile à gérer. En cas de désaccord avec le prestataire, il suffit de se séparer de lui et de le remplacer par un de ses nombreux concurrents. En effet, les prestataires dans ce cadre-là sont totalement substituables, leur marché étant fortement concurrentiel.

2.2.3. L'évolution du phénomène d'externalisation :

Après avoir présenté le phénomène d'externalisation et d'en avoir présenté les principaux intérêts pour les entreprises, il nous semble particulièrement intéressant d'évoquer l'évolution de ce phénomène lors des dernières années.

« César le fait-il lui même, ce pont, ou le fait -il faire ? »

Cette phrase peut nous donner une première idée sur l'asseoir et le fondement de base de l'externalisation, en l'occurrence : transfert, délégation et coopération. Cette activité est apparue depuis très longtemps et dès lors elle n'a pas cessé d'évoluer et de se transformer en débutant en tant qu'une simple délégation puis une sous-traitance passant par une externalisation classique portant sur des activités à faible valeur ajoutée avant de revêtir la forme d'une externalisation stratégique s'inscrivant au cœur du développement des entreprises modernes.

La synthèse des documents écrits et la littérature actuelle ne nous permettent toujours pas de dresser le profil type d'une entreprise apte au changement organisationnel qu'engendre tout le processus d'externalisation. Toutefois, on peut constater que tous les secteurs d'activités sont concernés par l'externalisation.

2.2.4 Les fonctions concernées par l'externalisation dans une entreprise :

Les fonctions concernées par l'externalisation peuvent être réparties en trois catégories :

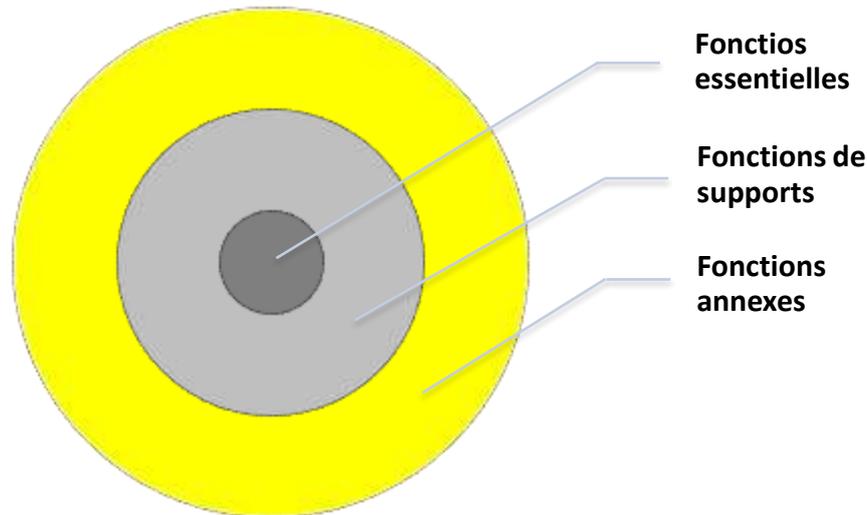


Figure 2 : les fonctions concernées par l'externalisation dans une entreprise

- Les fonctions essentielles

Ces fonctions représentent le cœur de métier de l'entreprise. Il est plus rare d'externaliser de telles fonctions, mais cette relation peut être engagée sur la base d'un partenariat dans lequel les termes contractuels sont précisés de façon stricte, la société gardant le contrôle de sa ressource fondamentale.

-Les fonctions dites de support

Ces fonctions nécessitent des expertises spécialisées. Celles-ci ne sont pas forcément disponibles en interne en raison de la taille de l'entreprise (le seuil critique justifiant une gestion en interne n'a pas été atteint). Par ailleurs, ces expertises ne sont utiles que de façon ponctuelle ou bien ne font pas partie du cœur de métier de l'entreprise. Parmi celles-ci figurent la formation, le recrutement et l'assistance informatique. La décision de les externaliser n'est plus une question de coût mais bien le besoin de disposer d'une expertise spécialisée non disponible dans l'entreprise. Flexibilité apportée par l'externalisation est l'un des avantages majeurs cités.

CHAPITRE 02 : L'externalisation et l'externalisation logistique

-Les fonctions annexes

Il s'agit de fonctions extérieures au cœur de métier telles la maintenance ou la restauration, que l'entreprise externalise essentiellement pour des notions de diminution des coûts associées à une recherche d'excellence opérationnelle : la qualité au meilleur prix possible. Les expertises requises pour ces fonctions sont largement répandues, ce qui facilite leur gestion déléguée.

A signaler par ailleurs, que certaines entreprises ont poussé la logique d'externalisation à son extrême en inaugurant un nouveau modèle d'entreprise : « l'entreprise sans usine ». Prenant pour exemple Nike et Coca-Cola mais aussi de nombreuses entreprises qui ont préféré se décharger totalement de l'aspect matériel de leurs activités pour se concentrer davantage sur le design, le marketing et l'aspect commercial.

CHAPITRE 02 : L'externalisation et l'externalisation logistique

Après avoir présenté l'externalisation de manière générale, nous allons maintenant nous intéresser de manière beaucoup plus précise à la fonction logistique, dont les activités principales sont de plus en plus externalisées.

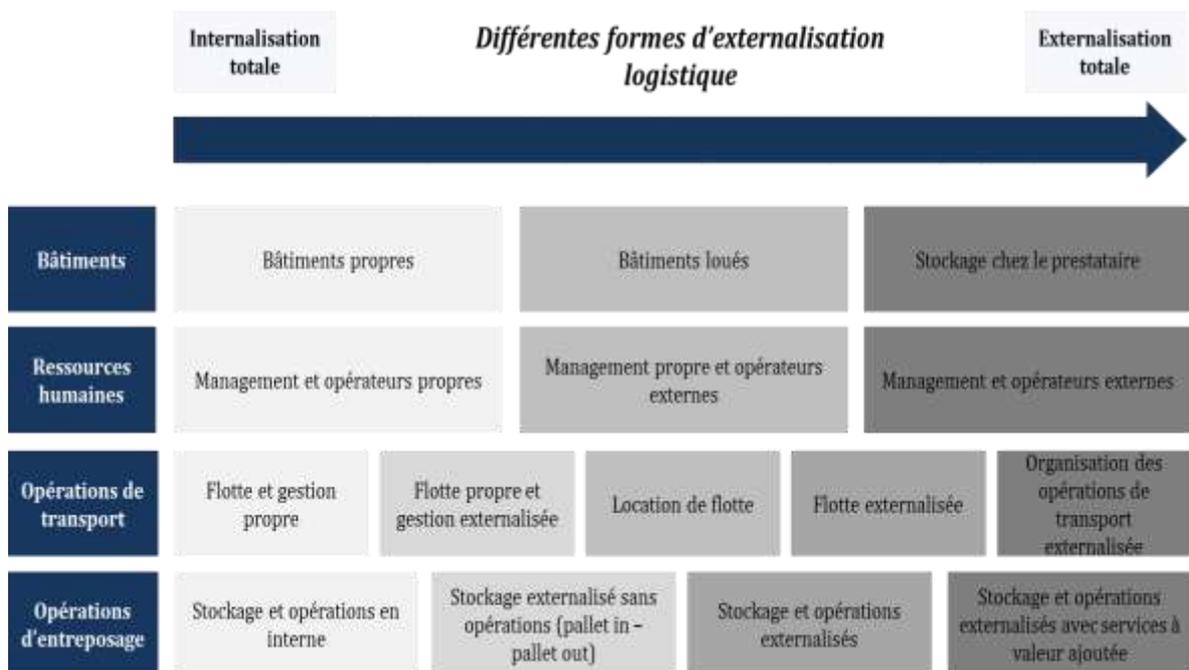
2.2 L'externalisation de la fonction logistique

2.2.1 Définition de l'externalisation logistique

L'externalisation logistique peut être définie comme le fait de confier, dans un objectif d'amélioration de la performance, une ou plusieurs activités logistiques assurées préalablement en interne à un prestataire extérieur sur une durée déterminée, avec un transfert éventuel de ressources logistiques.

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

Figure 3 : Evolution du transfert des ressources logistiques de l'internalisation à l'externalisation :



CHAPITRE 02 : L'externalisation et l'externalisation logistique

2.2.2 Les raisons de l'externalisation logistique :

En vue d'expliquer le phénomène d'externalisation qui touche actuellement très fortement la fonction logistique, il est important de rechercher les raisons et les objectifs qui poussent aujourd'hui encore les entreprises à opter pour ce choix stratégique.

Pour cela, il est essentiel de tenir compte des difficultés auxquelles les sociétés et les logisticiens ont été confrontés durant ces dernières années. Celles-ci ont notamment eu tendance à s'accroître pour différentes raisons.

Premièrement, la mondialisation a permis à de nombreuses entreprises de s'implanter sur de nouveaux marchés. Cela signifie de nouveaux clients et de nouveaux fournisseurs, ainsi qu'une extension des tâches devenant de plus en plus complexe à gérer pour les logisticiens. L'ensemble de la supplychain est également devenu plus difficile à diriger en raison d'une gamme de produits plus variée et d'un nombre d'implantations en hausse. De plus, les contraintes se sont multipliées (flux tendus, packaging toujours plus recherché, variété des conditionnements, augmentation des petites séries, durée de vie des produits plus courte nécessitant des reconditionnements) sur une activité non stratégique.

Deuxièmement, il s'agit de l'évolution concernant la stratégie de rationalisation des réductions des coûts de la fonction logistique mise en place par de nombreuses sociétés. En effet, afin de rester compétitives, de nombreuses sociétés poursuivent actuellement l'objectif d'une réduction des coûts de stockage et d'une diminution des temps de cycle entre la commande et la sortie d'usine.

Si l'on ajoute le fait que le département logistique est censé poursuivre l'objectif de « zéro retards », afin de satisfaire ses clients, nous constatons qu'il y a de nombreuses explications pour la forte vague d'externalisations que connaît la logistique depuis quelques années.

Afin de remédier à ces contraintes, les sociétés ont obligatoirement dû faire appel à de nouvelles solutions. L'idée de partenariats logistiques avec des prestataires de même nature, permettant notamment une forte réduction des coûts, s'est alors de plus en plus imposée.

CHAPITRE 02 : L'externalisation et l'externalisation logistique

2.2.3 Les différentes catégories de prestataires logistiques :

Nous venons de voir que les sociétés prestataires logistiques ne proposent pas forcément les mêmes services et qu'elles ont chacune des spécialités bien précises, ces dernières peuvent en effet être triées en quatre catégories.

- La première catégorie est celle des « *logisticiens* » et représente les prestataires issus du monde du stockage. Ces derniers fournissent des services logistiques complexes dans le cadre de grands contrats, les « logisticiens » maîtrisent parfaitement l'ensemble des processus et des prestations demandées en sous-traitant dans certains cas le transport.

- La deuxième catégorie de prestataires logistiques est appelée « *commissionnaires globaux* ». Contrairement aux « logisticiens » qui ne s'occupaient aucunement du transport, les commissionnaires globaux fournissent des services logistiques complexes dans le cadre de grands contrats mais disposent en plus de leurs propres réseaux over seas (commission de transport aérien et maritime) leur permettant d'accompagner leurs clients partout dans le monde.

- Dans la troisième catégorie de prestataires en logistique, nous distinguons également « les *intégrateurs* ». Ils sont issus des services postaux ou des services paquets. Cette catégorie se détache nettement des deux précédentes dans la mesure où elle ne propose quasiment aucune activité logistique dans sa gamme de services proposés.

- Pour terminer, une quatrième et dernière catégorie se dessine, celle des « *organiseurs de transport* ». Ce type de prestataires s'occupe essentiellement de l'organisation des transports.

PACHÉ G, SAUVAGE T : « *La logistique, enjeux stratégiques* », Edition Vuibert, 2004, p103.

PACHÉ G, SAUVAGE T : « *La logistique, enjeux stratégiques* », Edition Vuibert, p104.

RIBOUD-SAINCLAIR: « *Fondement de la logistique 2006-2007* », Externalisation logistique, p20.

2.2.4 La nature des services proposés

Toute entreprise de transport est amenée à identifier les demandes des chargeurs pour ensuite construire une offre cohérente et la commercialiser. Ceci implique toutefois de lourds investissements en infrastructures capables de traiter le fret et les informations qui lui sont associées. Or, ces lourds investissements sont la plupart du temps hors de portée des petites sociétés prestataires logistiques, ce qui explique une dualisation des tâches au sein de celles-ci. Certaines d'entre-elles sont ainsi tournées vers des activités valorisantes hors traction, alors que d'autres plus traditionnelles offriront des prestations de traction.

- **Les prestations de traction**

Qu'ils soient ou non issus du transport, les prestataires logistiques proposent un service complet de distribution physique, dans lequel les activités d'acheminement (de traction) des marchandises entre les différents points d'un territoire tiennent une place à la fois essentielle et secondaire. Pour comprendre cette contradiction, il est important de tenir compte des activités connexes exercées sur un entrepôt ou une plate-forme.

Ainsi, il est possible de distinguer deux différentes fonctions parmi les prestations de traction:

– *Fonction collectrice*: Réception des produits finis depuis des usines avant expédition vers des entrepôts et/ou plates-formes.

– *Fonction distributrice*: Réception des produits finis depuis des entrepôts et/ou plateformes, avant livraison finale vers les clients.

- **Les prestations hors traction**

Le professionnalisme des prestataires logistiques se mesure aujourd'hui à leur capacité de construire une offre diversifiée comprenant toute une série de composantes modulaires.

Ainsi, les services connexes hors transport exercés sur un entrepôt concernent des opérations techniques de distribution physique et des opérations de gestion intégrant une série de prestations informatiques.

CHAPITRE 02 : L'externalisation et l'externalisation logistique

On distingue quatre différents types de prestations hors traction:

- ✓ **Les opérations liées à la rupture de charge**, telles que la réception et le contrôle des marchandises, manutention et stockage, mises en rayonnage (...). A ce stade, le prestataire logistique s'occupe des mouvements d'entrée (contrôle qualité pour éviter les litiges) et des mouvements internes (régularisation au jour le jour des éventuelles avaries de manutention et de stockage).
- ✓ **Les opérations liées à la livraison terminale**, telles que la préparation des commandes, constitution de lots promotionnels, ensachage, marquage des prix (...). Dans ce cas de figure, il s'agira de sortir des produits finis du stock et de les affecter à un destinataire donné. A noter que cette affectation s'accompagne le plus souvent d'une appropriation « périphériques » comme la composition de lots ou l'étiquetage spécifique.
- ✓ **Les opérations de gestion proprement dites**, comme la prise de commande, le suivi des dates de péremption, la gestion des stocks (...). C'est avec ce genre d'opérations que le savoir-faire des prestataires logistiques s'exprime le plus nettement, puisqu'elles sous-entendent une réelle maîtrise des opérations de transfert interne et externe.
- ✓ **Les prestations informatiques**. Les prestations physiques s'accompagnent de prestations informatiques pour permettre notamment le déclenchement, ni trop tôt, ni trop tard, des différentes activités tout en améliorant le suivi. Ainsi, on retrouve parmi ce type de prestation la comptabilité client, la gestion de stocks, la télétransmission (...). De plus, l'intégration de plus en plus forte des systèmes informatiques permet aux prestataires de se positionner sur des activités périphériques de prescription, telles que l'élaboration des prévisions de la demande pour les fournisseurs.

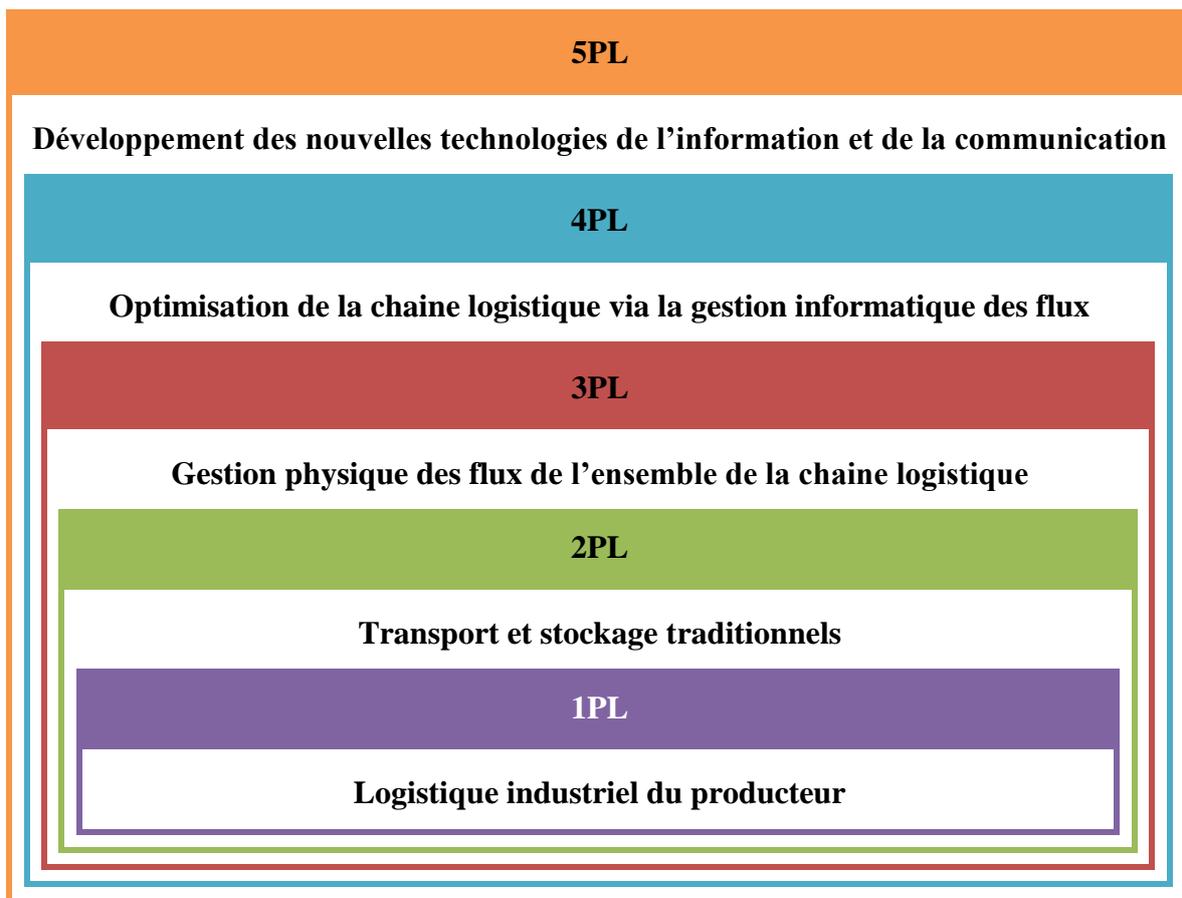
CHAPITRE 02 : L'externalisation et l'externalisation logistique

2.2.5 Evolution des offres de prestations

L'offre des prestataires logistiques a énormément évolué au cours des dernières années, procurant ainsi au client de plus en plus de valeur ajoutée.

Jusqu'à aujourd'hui, nous pouvons distinguer cinq types de prestataires logistiques.

Figure 4 : Les 05 PL



- Les 1PL :

Les "1PL" (First Party Logistics Providers) correspondent aux entreprises industrielles et commerciales, qui dans les années 70 géraient elles-mêmes leurs prestations logistiques en plus de leurs activités stratégiques cœur de métier. Ces prestations se limitaient au stockage et à la distribution de produits finis.

ARNAL P : "Quels types de prestataires?", 04/12/2003, <http://solutions.journaldunet.com>.

CHAPITRE 02 : L'externalisation et l'externalisation logistique

- Les 2PL :

Les "2PL" (Second Party Logistics Providers) sont les prestataires logistiques classiques qui assurent l'exécution des opérations de logistique physique (transport et entreposage). Leur système de gestion se limite à un suivi pour le compte de l'entreprise cliente. Ils représentent le premier type de prestataires apparus dans les années 80. Ils se concentrent surtout sur le développement de l'activité transport.

- Les 3PL :

Le 3PL consiste pour une entreprise à sous-traiter une partie de la chaîne logistique à un fournisseur spécialisé qui ne se contente pas seulement d'exécuter la fonction, mais qui se charge également de la planifier et de faire le lien avec les autres parties de la chaîne. S'il appartient à un groupe, le 3PL peut utiliser ses propres moyens ou bien faire appel à un exécutant, dématérialisant ainsi les liens entre son client, sa fonction logistique et ses différentes fonctions.

- Les 4PL :

Le fourth party logistics (4PL) est pour sa part, un nouveau mode d'organisation, parfois intégré dans un 3PL et qui consiste à externaliser, voire à dématérialiser la totalité de la chaîne logistique, des processus et du pilotage.

Les trois métiers et compétences clefs d'un 4PL sont le conseil, le pilotage et le logiciel. Contrairement au 3PL où le client garde un droit de regard sur le pilotage, le 4PL se charge totalement de la gestion de la chaîne logistique. Il doit être capable de conseiller son client, de choisir des solutions logicielles adaptées à chaque fonction de la chaîne (qu'il achète parfois au 3PL dont il fait partie et qu'il refacture ensuite au client), de les intégrer et de piloter l'ensemble. L'avantage pour l'entreprise est bien sûr celui de la réduction des coûts et du gain en espace et en temps. Les secteurs les plus concernés sont le high-tech en général et la production de produits de grande consommation.

ARNAL P : "Quels types de prestataires?", 04/12/2003, <http://solutions.journaldunet.com>.

CHAPITRE 02 : L'externalisation et l'externalisation logistique

- Les 5PL :

Les "5PL" (Fifth Party Logistics Providers) sont apparus récemment sur le marché logistique et accompagnent le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication comme Internet.

Le nom de 5PL est attribué à des PSL qui conçoivent, organisent et réalisent pour le compte d'un donneur d'ordres, des solutions logistiques, notamment en matière de système d'information et de solutions logicielles applicatives. Ils mobilisent les technologies adaptées pour ce faire. Par exemple, pour le secteur agro-alimentaire, il est obligatoire d'opérer une traçabilité des produits. Les 5PL mettent en place des solutions logicielles le permettant. Ils intègrent aussi à leur offre la logistique de retour.

Tableau 02 : Les apports & les limites des types de prestataires logistiques

Type de prestataire	Apports	Limites
1PL	Permet à ses clients de se décharger de l'acquisition et la maintenance des véhicules ainsi que la gestion des chauffeurs	L'organisation du transport et les autres opérations logistiques sont assurées en interne
2PL	Assure les mêmes services que le 1PL en ajoutant la mise à disposition d'un espace de stockage	L'organisation du transport ainsi que les opérations en entrepôt (préparation des commandes, co-packing, etc.) sont gérées en interne
3PL	Ne se limite pas à la mise à disposition de moyens, il assure également le management des opérations liées au transport et à l'entreposage	Le pilotage global des flux est assuré en interne
4PL	Offre de prestations de conseil et met en place des SI afin d'assurer le pilotage global des flux de ses clients en assurant la coordination entre différents prestataires logistiques	Risque d'une dépendance totale du prestataire

ARNAL P : "Quels types de prestataires?", 04/12/2003, <http://solutions.journaldunet.com>.

SOLARD G: « Les rachats ont dopé la croissance », Stratégie logistique N° 92-Décembre 2006,

Le guide d'externalisation des activités logistiques

CHAPITRE 03 : Perception de l'externalisation de la fonction logistique par les entreprises

Chapitre 3 : Perception de l'externalisation de la fonction logistique par les entreprises.

3.1 Les avantages et risques encourus par l'externalisation de la fonction logistique :

Une concurrence accrue, une volatilité de la demande ainsi que les pressions des actionnaires constituent de nos jours l'essentiel de l'environnement économique auquel est confrontée une grande majorité des entreprises.

3.1.1 Les avantages liés à une externalisation de la fonction logistique

Intéressons-nous tout d'abord aux principaux avantages liés à une stratégie d'externalisation. Nous verrons notamment que certains d'entre eux sont communs à toutes les formes d'outsourcing mais que d'autres sont spécifiques à la fonction logistique.

3.1.1.1 Les avantages de l'externalisation en général

Afin de mieux comprendre les déterminants à l'externalisation de ce type de pratique, il semble avant tout pertinent de présenter les avantages généraux et communs à toutes les formes d'externalisation. A ce sujet, nous nous sommes appuyés sur une étude effectuée et publiée en 2005 par le cabinet de conseil Ernst & Young.

CHAPITRE 03 : Perception de l'externalisation de la fonction logistique par les entreprises

Figure 5 : Avantages de l'externalisation pour une entreprise en 2005



On y constate que le souci premier des dirigeants est la recherche d'une réduction des coûts, puisque 64% des dirigeants d'entreprise ayant pratiqué l'outsourcing estime qu'externaliser une activité est moins chère que de l'effectuer en interne. Parmi les autres principaux avantages de l'externalisation figure également un gain de flexibilité (45%), suivi d'une amélioration de la qualité de la prestation (42%). De plus, 22% des dirigeants qui pratiquent l'externalisation placent la stratégie d'organisation (externalisation des activités hors métiers de base) parmi les catégories de fonctions pour lesquelles l'externalisation est avantageuse. Ainsi, pour les entreprises, l'absence de taille critique, la sous-utilisations des moyens, la difficulté à gérer les évolutions des plans de carrières, ou à suivre les évolutions technologiques, nécessitant des investissements lourds en actifs immobilisés (...) sont autant de facteurs qui font que les prestataires externes semblent plus performants qu'un service en interne.

CHAPITRE 03 : Perception de l'externalisation de la fonction logistique par les entreprises

3.1.1.2 Les avantages d'un projet d'outsourcing logistique

Comme nous allons le constater dans cette partie, les avantages liés à un projet d'outsourcing de la fonction logistique sont assez similaires à ceux que l'on peut rencontrer pour d'autres externalisations. Néanmoins, certaines différences existent comme nous allons le démontrer ci-dessous.

- Les avantages qualitatifs

✓ **Recentrage / optimisation**

L'externalisation de la fonction logistique peut tout d'abord être motivée par la volonté des entreprises de se concentrer essentiellement sur leur cœur de métier. D'une part, dans un marché de plus en plus concurrencé, les entreprises doivent être toujours plus compétitives. D'autre part, face à la complexité des tâches, l'optimisation de la fonction logistique nécessite de plus en plus de compétences propres et un savoir-faire spécifique. Ainsi, on retrouve ici l'idée d'une spécialisation des compétences. De nombreuses entreprises se retrouvent alors dans l'incapacité de développer ce type de compétences en interne, sans compromettre celles déjà nécessaires pour l'exécution et l'optimisation des activités du métier de base. C'est pour ces raisons que beaucoup de sociétés se tournent alors tout naturellement vers l'extérieur. En résumé, l'externalisation de la fonction logistique peut permettre à certaines entreprises de se concentrer essentiellement sur ses activités principales, dont la performance va alors augmenter. Elles laissent alors cette tâche d'optimisation quant aux activités logistiques à un prestataire efficient et efficace.

✓ **Accession à des compétences pointues**

Externaliser sa logistique permet aussi d'accéder à des compétences pointues. En raison de leur expérience et de la concurrence qu'ils se livrent, logisticiens et conditionneurs sont capables de proposer des prestations complètes et performantes. Celles-ci vont de la préparation de la commande à sa livraison, en passant par la gestion des retours, la gestion des stocks et des flux ou le choix de l'emballage le plus approprié à chaque type de produit. Habités à travailler dans différents secteurs d'activité, ils font profiter leurs clients de cette expérience dans une logique de partenariat, notamment avec les services marketing, chargés de concevoir des packages de plus en plus complexes à réaliser.

GUÉRIN F, LAMBERT R : « *Logistique sur mesure et économie des coûts de transaction* », 2000.

CHAPITRE 03 : Perception de l'externalisation de la fonction logistique par les entreprises

✓ Motivation du personnel

L'externalisation permet également d'agir sur la motivation du personnel. On rejoint ici l'idée du problème d'arbitrage en termes d'importance relative des activités. En effet, il est très fréquent que l'importance qui est accordée aux salariés varie en fonction de l'activité exercée. Comme pour les actifs financiers, les actifs humains les mieux valorisés au sein de l'entreprise sont ceux ayant trait au cœur de métier. Dans ces cas-là, il en résulte logiquement une baisse de motivation intense due au fait de ne pas être reconnu à sa juste valeur. L'outsourcing permet dans ce cas de transformer la main d'œuvre « périphérique » en actif humain « central » via le changement de statut de fonction logistique, qui devient alors cœur de métier auprès du prestataire. En d'autres termes, l'externalisation de ce type d'activité permet d'éliminer le facteur découragement au sein des salariés concernés.

✓ Hausse de la flexibilité

Enfin, pour conclure avec les avantages qualitatifs d'une externalisation de la logistique, nous pouvons également citer une hausse de la flexibilité au niveau du personnel. En effet, selon M. Rabe, responsable logistique de la société prestataire ALSO GMBH, confier sa logistique à un prestataire externe permet d'éviter d'être en sur-effectif en période calme et d'être en sous-effectif en période de stress. L'entreprise peut facilement faire appel à du personnel supplémentaire en cas de besoin.

CHAPITRE 03 : Perception de l'externalisation de la fonction logistique par les entreprises

- Les avantages quantitatifs

✓ La baisse des coûts

Il est évident que l'externalisation de sa logistique permet également de réduire fortement ses coûts. D'ailleurs comme nous l'avons vu, la baisse des coûts est l'avantage le plus souvent évoqué par les dirigeants d'entreprises.

Premièrement, le fait de confier la logistique à un prestataire externe permet de réduire considérablement les charges fixes, telles que (les salaires, le loyer, ...).

En effet, en ce qui concerne les salaires et autres avantages (remboursement des frais de transports et d'hébergement...), il est important de savoir que les prestataires proposent généralement des conditions beaucoup moins intéressantes que les grandes entreprises. L'argument consistant à bénéficier de conditions moins avantageuses offertes aux salariés est ainsi au cœur des stratégies d'externalisation « offshore ». Des tâches moins nobles pouvant ainsi être facilement externalisées dans des pays où le coût de main d'œuvre est plus faible.

Deuxièmement, l'outsourcing de la fonction logistique permet également des économies d'investissements. En effet, l'entreprise n'aura plus d'investissement à effectuer en actif immobilisé, ce qui lui permet de ne plus avoir de frais d'amortissement de matériels logistiques.

En outre, au niveau des charges variables (eau, électricité), celles-ci seront également baissées et seront comptabilisées dans le prix de livraison à payer au prestataire.

Enfin, dans le cadre d'une externalisation, le risque de perte de stock est transmis au prestataire, ce qui permet à l'entreprise de diminuer son actif circulant.

CHAPITRE 03 : Perception de l'externalisation de la fonction logistique par les entreprises

✓ Une capacité d'investissement

Que l'investissement puisse être assuré par capitaux propres ou par appel à des capitaux extérieurs, cette capacité d'investissement est relativement rigide quantitativement. Au sein de l'entreprise, il faut donc effectuer un arbitrage entre les allocations de fond à affecter aux diverses activités. Généralement et logiquement, le coefficient de capital destiné aux activités périphériques est inférieur à celui des fonctions dites "centrales". Il en résulte nécessairement une sous-optimalité presque systématique des activités de soutien. A terme, ceci peut entraîner une perte de compétitivité de la société et perdre des parts de marchés. Ainsi pour remédier à cet arbitrage faisant de la logistique le parent pauvre du budget total, l'entreprise peut avoir recours à une entité extérieure spécialisée en logistique, dont le métier est d'investir dans des actifs logistiques en vue de rester performante et où la structure financière est adaptée pour pouvoir absorber ce type de dépense. En d'autres termes, l'externalisation permet donc de diminuer le risque financier, puisque l'entreprise n'investit plus elle-même dans du matériel sans savoir si celui-ci pourra être amorti. Dans le cadre d'une externalisation, l'entreprise paiera alors uniquement la prestation dont le prix sera fixé au préalable. De plus, cette baisse du besoin d'investissement a également l'avantage de dégager logiquement une hausse des liquidités ainsi qu'une capacité d'autofinancement pour les activités du cœur du métier et de ce fait de diminuer le risque financier lié à ce type d'activité.

✓ L'amélioration de la performance de l'activité externalisée

Parmi les bénéfices de l'externalisation de la fonction logistique, nous pouvons finalement évoquer l'amélioration de la performance de l'activité. Contrairement à leurs clients, les prestataires sont de véritables spécialistes en la matière et leur supériorité repose généralement sur deux aptitudes majeures :

- Premièrement, les prestataires logistiques sont très compétents pour le développement et l'utilisation de « best practices ». Ces dernières sont le fruit de l'expérience acquise par les prestataires dans le cadre de leurs différentes missions. Ces connaissances sont d'ailleurs codifiées en vue d'être facilement réutilisées sur d'autres missions, ce qui permet notamment un gain de temps et d'efficacité considérable et d'améliorer ainsi les processus logistiques de leurs clients.

CHAPITRE 03 : Perception de l'externalisation de la fonction logistique par les entreprises

- Deuxièmement, les prestataires logistiques soignent particulièrement une très bonne gestion de la relation avec leurs clients. Ceci peut dans certains cas être considéré comme un avantage dans le cas où les relations au sein d'une même entreprise, entre les différents utilisateurs et les fonctions de support ne sont pas toujours excellentes.

Ainsi, en conclusion, nous pouvons souligner le fait que la plupart des avantages qualitatifs et quantitatifs que nous avons évoqués auparavant reposent principalement sur l'importance d'une étroite collaboration et coopération entre le prestataire, son client et l'ensemble des acteurs de la supplychain.

CHAPITRE 03 : Perception de l'externalisation de la fonction logistique par les entreprises

3.1.2 Les risques de l'externalisation logistique.

En dépit des avantages cités ci-dessus, les opérations d'externalisation de la fonction logistique comportent certains risques :

✓ **Perte de contrôle et de savoir-faire.**

La première crainte de l'externalisation logistique citée par les entreprises est la perte de contrôle et du savoir-faire. Lorsqu'une entreprise délègue une ou plusieurs activités logistiques à un PSL, elle en perd la maîtrise directe. De fait, elle ne peut gérer en temps réel les risques ou problèmes pouvant intervenir.

En effet, les intermédiaires deviennent plus nombreux. Le PSL, même s'il est spécialiste dans son domaine, peut rencontrer des difficultés à intégrer certaines particularités liées à des secteurs d'activité ou des types de produits très spécifiques. Ainsi l'entreprise qui externalise n'a plus le pouvoir d'intervenir en cas de problèmes et ceci peut avoir des conséquences néfastes sur la relation avec leurs clients, dans le cas où le PSL est l'interlocuteur principal du client final. L'image de marque de l'entreprise peut être touchée.

La perte de savoir-faire et de compétences effraie les entreprises. Du moment où l'entreprise confie une de ses activités à un PSL, c'est pour ne plus le faire en interne. Si le partenariat avec le prestataire n'est pas concluant, les sociétés craignent de ne plus pouvoir un jour réinternaliser facilement l'activité. Effectivement, le métier et les technologies peuvent avoir évolué. Ces sociétés ne seront plus capables d'en assurer l'exécution, ayant dispersé leurs ressources. Il s'agit de l'irréversibilité de l'externalisation.

✓ **3.2.2 Coût de l'activité externalisée trop élevé**

Même si la principale raison de l'externalisation logistique pour une entreprise est le coût, il arrive parfois qu'il s'avère trop élevé. D'une part, pour certaines entreprises qui n'ont pas une activité logistique importante, il n'est pas nécessaire d'avoir recours à l'externalisation. En effet, par manque de volume, le coût des prestations resterait élevé.

BARTHÉLEMY J : « *Stratégies d'externalisation* », 2^{ème} Edition, Dunod, 2004,

CHAPITRE 03 : Perception de l'externalisation de la fonction logistique par les entreprises

Il est important de comparer son coût logistique interne et ce qu'il pourrait être en externalisant des fonctions. Beaucoup d'entreprises ont des difficultés à évaluer les coûts réels liés à leur logistique.

De fait, le coût présenté par le PSL peut leur paraître exorbitant. Il devient un critère rédhibitoire pour l'externalisation logistique.

D'autre part, si le PSL choisi n'assure pas efficacement les prestations logistiques, l'externalisation entraînera des coûts supplémentaires : coûts humains pour le suivi du prestataire et pour le règlement des litiges, mais aussi rupture de stock et donc arrêt de production. Le choix du PSL est très important et doit être bien réfléchi.

✓ **Mauvaise qualité de la prestation**

Un autre risque pour l'externalisation logistique est la sous performance du prestataire.. Le taux de service est un indicateur de performance très utilisé par les entreprises. Il définit le nombre de commandes livrées en totalité avec les bonnes quantités et les bons produits en temps voulu sur le nombre total de commandes de la période. Ce taux de service, qui valide une performance devant atteindre 95% à 100% selon les secteurs, n'est pas toujours respecté par les PSL. Ceci altère la qualité de la prestation.

La qualité est un critère très important de nos jours. Elle est un élément qualifiant pour rentrer sur un marché.

Lorsqu'une entreprise signe un contrat d'externalisation avec un PSL, elle précise le niveau de qualité exigé pour :

- le transport ;
- les délais ;
- la vérification des matières approvisionnées ;
- l'emballage.

Mais le PSL n'arrive pas toujours à atteindre le niveau requis, du fait d'aléas, de problèmes d'organisation, de manque de rigueur, de manque d'expérience. Ceci provoque des soucis de délais et de performance dans la chaîne logistique de l'entreprise cliente.

✓ **Problèmes sociaux**

Les problèmes sociaux représentent un autre risque. Lorsqu'une entreprise prend la décision d'externaliser une ou plusieurs fonctions logistiques, elle n'a plus besoin de posséder des

CHAPITRE 03 : Perception de l'externalisation de la fonction logistique par les entreprises

ressources internes et va donc se séparer de personnels. Dans ce cas trois solutions sont envisagées :

- Certains salariés dit « bons éléments » pourront être redirigés vers d'autres postes ;
- D'autres auront la possibilité de travailler chez le PSL.
- Pour d'autres, ce sera le licenciement économique.

Il est nécessaire d'évaluer les impacts sociaux et d'envisager des solutions avant de prendre la décision d'externaliser. Ce risque social est généralement bien anticipé par les entreprises.

✓ **Mise en œuvre lourde**

La mise en œuvre lourde de l'externalisation logistique est un frein. Le fait d'externaliser une fonction entraîne une gestion et un suivi administratifs plus lourds pour le donneur d'ordres dont la vérification des factures, les demandes d'avoirs, la documentation spécifique à fournir.

✓ **Le respect de la confidentialité**

Le respect de la confidentialité est aussi un frein à l'externalisation logistique. Afin de construire une relation solide et durable avec son PSL, il est nécessaire de partager de l'information. Le grand souci des industriels, surtout dans les métiers de hautes technologies ou de la défense est le respect de cette confidentialité. Il est évident que lorsqu'une entreprise confie des données sensibles à un tiers, les risques de fuites se trouvent multipliés. Ce point est toutefois à nuancer car les entreprises disposent de lois pour se protéger. De plus, les prestataires peuvent aisément avoir connaissance de chiffres concernant l'entreprise car rappelons qu'ils gèrent tout ou partie de leur activité. Mais là encore il n'est pas dans leur intérêt de dévoiler quelques informations que ce soit à des concurrents. Il semblerait qu'il s'agisse plus d'un problème de culture.

✓ **La dépendance au prestataire**

La dépendance du prestataire est aussi un risque évoqué. Du fait que les prestataires peuvent être amenés à réaliser des investissements pour leurs clients, les durées des contrats en moyenne, sont de l'ordre de 3 à 5 ans. Il faut dès lors que la relation entre les deux parties soit basée sur la confiance.

CHAPITRE 03 : Perception de l'externalisation de la fonction logistique par les entreprises

Certaines entreprises peuvent être frileuses car elles s'engagent sur la durée, que les résultats soient positifs ou négatifs. Même dans le cas de décision de rupture de contrat, l'entreprise doit pouvoir se retourner et trouver un autre prestataire.

CHAPITRE 03 : Perception de l'externalisation de la fonction logistique par les entreprises

3.2 Les conditions de réussite d'un projet d'externalisation de la logistique

Dans ce chapitre nous allons détailler deux méthodes données par divers professionnels, afin de réaliser et de réussir au mieux un projet d'externalisation logistique aussi sur les pièges à éviter et les pistes à suivre :

- La théorie des coûts de transaction
- Les 10 conseils à suivre pour externaliser, par Pierre FREYDIER, du groupe GCL Europe, cabinet de conseil en logistique.

3.2.1 La théorie des coûts de transaction

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

Pour déterminer la forme adéquate d'organisation, cette méthode se base sur 3 attributs de transaction :

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

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

IVANAJ Vera, MASSON-FRANZIL Yvette (2006), « Externalisation des activités logistiques : analyse conceptuelle et propositions testables dérivées de la théorie des coûts de transaction », *Université Nancy 2, Cahier de Recherche n°2006-03*.

BARTHELEMY Jérôme (1999), « L'externalisation : une forme organisationnelle nouvelle », *communication à l'Association Internationale de Management Stratégique*.

WILLIAMSON, O. E. (1991), «Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives», *Administrative Science Quarterly*

SIMON Herbert (1997), "Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason" (Vol. 3), Cambridge, MA: The MIT Press.

CHAPITRE 03 : Perception de l'externalisation de la fonction logistique par les entreprises

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

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

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

IVANAJ Vera, MASSON-FRANZIL Yvette (2006), « Externalisation des activités logistiques : analyse conceptuelle et propositions testables dérivées de la théorie des coûts de transaction », *Université Nancy 2, Cahier de Recherche n°2006-03*.

BARTHELEMY Jérôme (1999), « L'externalisation : une forme organisationnelle nouvelle », *communication à l'Association Internationale de Management Stratégique*.

CHAPITRE 03 : Perception de l'externalisation de la fonction logistique par les entreprises

3.2.2 Les dix conseils à suivre pour externaliser par Pierre FREYDIER

Pierre FREYDIER est directeur de projet au sein du cabinet de conseil GCL Europe, cabinet spécialisé dans le conseil en logistique. Il présente une méthode en 10 étapes, 10 conseils à suivre pour réussir son externalisation.

1) Mesurer les enjeux :

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

2) Partir de la vision de son client :

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

3) Découper le projet en 4 étapes :

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

4) Ne pas négliger la phase de préparation :

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

5) Effectuer un diagnostic opérationnel :

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

FREYDIER Pierre (2006), « 10 conseils pour réussir son externalisation logistique », Supply Chain Magazine, N°6

CHAPITRE 03 : Perception de l'externalisation de la fonction logistique par les entreprises

6) Etablir une short list de prestataires potentiels:

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

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

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

8) Etablir un planning de mise en œuvre réaliste :

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

9) Instaurer durablement la confiance :

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

10) N'y aller que pour faire mieux

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

CHAPITRE 03 : Perception de l'externalisation de la fonction logistique par les entreprises

Les deux méthodes présentées précédemment permettent de voir les différentes approches possibles pour un projet d'externalisation, d'aborder différentes visions, certaines plus théoriques, d'autres plus axées sur le retour d'expérience de professionnels, de consultants, ou de grands groupes. Chacune d'elle présente des avantages comme des limites, la leçon à retenir de ces deux approches étant qu'il ne faut absolument rien négliger dans le cadre d'un projet d'externalisation, que ce soit au niveau de l'entreprise en interne mais aussi de tous les partenaires impliqués et de leurs propres problématiques.

Etude de cas : L'externalisation de la fonction logistique au sein de FRUITAL SPA

Partie II : Etude de cas : L'externalisation de la logistique au sein de FRUITAL SPA

Etude de cas : L'externalisation de la fonction logistique au sein de FRUITAL SPA

Dans cette partie, nous allons exposer un cas réel d'externalisation de la fonction logistique au sein d'une Entreprise.

Afin de mieux comprendre la réalisation et les avantages d'une externalisation de la fonction logistique, il paraît intéressant de s'appuyer sur un exemple concret d'une société ayant pratiqué l'outsourcing dans ce domaine. A ce titre, nous avons décidé de nous intéresser de plus près à la société « FRUITAL SPA » qui en 2019 décida de confier au prestataire logistique « MARS LOGISTIQUE » une partie de sa fonction logistique,

Nous tenons tout d'abord, à vous informer que notre travail a été quelque peu freiné par la pandémie du (covid19). En effet, nous n'avons pu nous déplacer sur le site de l'entreprise afin d'avoir tous les renseignements nécessaires à notre étude de cas, vu les mesures sanitaires prises par l'entreprise : travail à distance avec les stagiaires.

Nous avons procédé par les moyens technologiques présents : tels que le téléphone, E-mail ..ect , ce qui a perturbé notre travail. Mais la disposition du Responsable de l'Export and Procurement, nous a beaucoup aidés et éclairés, par ces réponses précises et adéquates à notre questionnaire envoyé par E-Mail.

1.Présentation de FRUITAL SPA :

1.1Présentation et historique :

Domaine d'activité : Agro-alimentaire (Boissons non Alcoolisées)

Siège social : Zone Industrielle, Route Nationale N°5 Rouiba. Alger, Algérie

Effectif : 1000.

Date de création :1993

Embouteilleur de Coca Cola depuis plus de 27 ans, FRUITAL SPA, filiale du groupe ECCBCest parmi les plus importants producteurs et distributeurs des produits de « The Coca Cola Company » en Algérie.

Avant 1988, FRUITAL disposait d'une usine à Khemis El Khechna (Fruitall I) spécialisée dans la production de cannettes et de bouteilles en plastique PET 1.5 L. Elle était dotée d'une capacité de production prodigieuse et de moyens à la pointe de la technologie, ceci lui a valu d'être placée au rang de l'unité de fabrication la plus importante d'Afrique du Nord. En 1988, le géant de l'agroalimentaire, " The Coca-Cola Compagny ", fabricant de boissons non alcoolisées lui octroie une licence pour la production et la commercialisation de

Etude de cas : L'externalisation de la fonction logistique au sein de FRUITAL SPA

sa gamme de produits, Fruitall-Coca-Cola SPA a vu le jour, devenant ainsi l'un des plus importants producteurs et distributeurs des produits de The Coca-Cola Company en Algérie. Avec un succès grandissant, une deuxième usine démarre son activité en Juin 1997 à Rouiba (Banlieue Est d'Alger) sur une superficie de 4,5 hectares. Cette usine jouit aujourd'hui d'une réputation internationale étant donné son dynamisme d'exportation des produits Coca-Cola vers une dizaine de pays d'Afrique. Leader en parts de marché, Fruitall produit et commercialise plus de 45 Références sous les marques Coca Cola, Fanta, Sprite, Schweppes, Burn, Rani et bien d'autres.

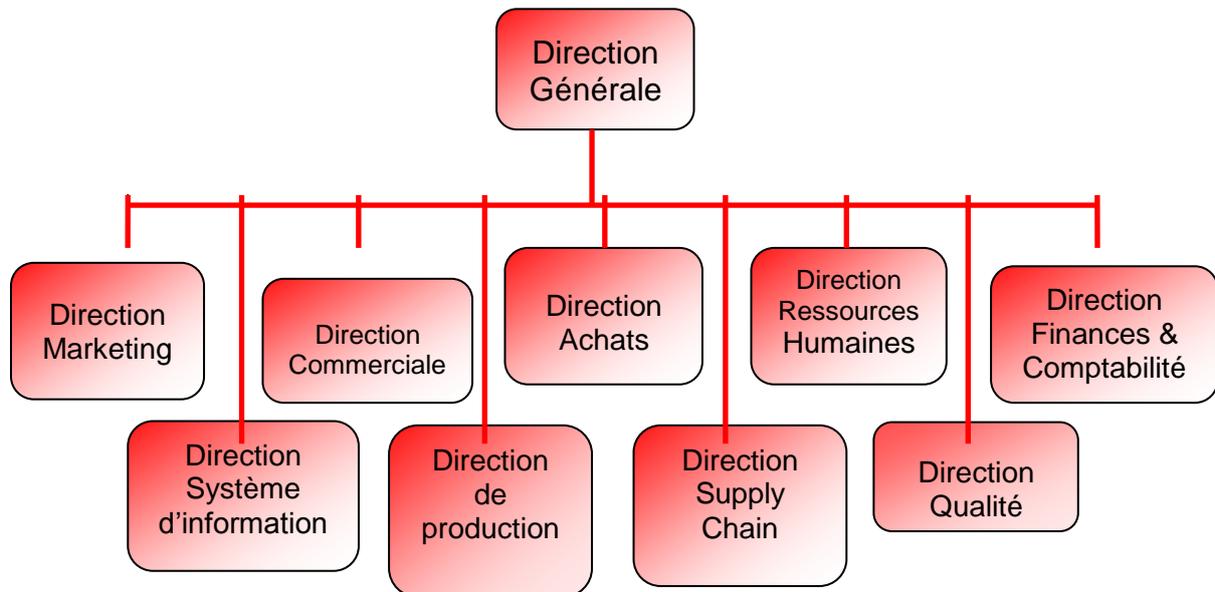
Le 15 Mars 2006, le groupe Espagnol Equatorial Coca-Cola Bottling Company (ECCBC) entre dans l'actionariat de la société Fruitall SPA, ayant pour objectif principal le développement de son activité. ECCB-Fruitall a pris de nombreuses initiatives du point de vue commercial, investissement et capacité de production. Fruitall détient l'un des plus grands réseaux de distribution sur le segment des boissons gazeuses. Son réseau couvre toute la partie centrale du territoire national. Les régions Est et Ouest sont couvertes par d'autres groupes. Ainsi, elle distribue ses produits dans 13 Wilayas : Alger, TiziOuzou, Médéa, Djelfa, Blida, Ain Defla, Boumerdes, Bouira, Bordj Bou Ariridj, Tipaza, Laghouat, Ghardaia et Tamanrasset.

Etude de cas : L'externalisation de la fonction logistique au sein de FRUITAL SPA

1.2 Organigramme de FRUITAL – ECCBC

L'organigramme de l'entreprise est constitué de 10 directions représentées comme suit

:Figure 06 : L'organigramme Général de FRUITAL SPA – ECCBC



La Direction Commerciale

Elle s'occupe de la promotion et de la commercialisation des produits Coca-Cola à travers le territoire national et international.

La Direction Supply Chain

Elle est chargée de coordonner et de gérer l'ensemble des flux physiques et d'informations nécessaires au bon fonctionnement de toute l'entreprise. Elle est divisée en 03 grandes parties :

- Planification : il s'agit d'établir les prévisions de la demande afin de pouvoir planifier le programme de production ainsi que le programme d'approvisionnement et les transferts inter-centres.
- Gestion des stocks : sa mission est d'assurer la gestion des matières premières (réception, stockage et gestion des flux transférés vers les lignes de production) ainsi que la gestion du stock produit fini dans les magasins de stockage.
- Logistique : la partie logistique a pour mission d'assurer les opérations de Transits (Import / Export), la manutention, la gestion du transport et de la flotte.

Etude de cas : L'externalisation de la fonction logistique au sein de FRUITAL SPA

La Direction des Achats

Elle s'occupe principalement des approvisionnements afin de satisfaire les besoins de l'usine en matières premières, emballages, pièces de rechanges, consommables, équipements et l'ensemble des besoins de l'administration en matériel de bureautique. Elle est également chargée du choix des fournisseurs ainsi que de la contractualisation et des négociations.

La direction est structurée en deux départements :

- Département achats étrangers : Ce service établit les contacts avec les fournisseurs étrangers et réalise les opérations jusqu'à la livraison. Les produits importés sont :

Les Concentrés : importés d'Egypte.

Les Bouchons : PET 2 Litres, 50 Cl PET et 30 Cl.

Le Verre : importés d'Espagne.

Les Cannelles : importées d'Italie & l'Arabie Saoudite

Films et sous-films : importés d'Italie.

Etiquettes avec un nombre de caractères au dessus supérieur a sept digits : importées de Turquie.

- Département achats locaux : s'occupe de l'achat des matières disponibles localement :
Etiquettes avec un nombre de caractère en dessous de sept digits. Cartons d'emballages, Colle des étiquettes, Sucre blanc ou raffiné et Bouchons bouteilles 1 Litre.

2. L'externalisation logistique au sein de FRUITAL – ECCBC :

Pour développer cette partie, nous nous sommes basé sur les enseignements obtenus grâce aux entretiens que nous avons pu effectuer dans le cadre de ce travail.

« Le responsable de l'Export and Procurement Manager » au niveau de 'FRUITAL' nous a fait part de l'importance et la complexité d'une telle démarche, qui demande une mûre réflexion préalable ainsi qu'une charge de travail conséquente lors de la négociation du contrat et de la transition. Ainsi, il nous a expliqué d'une manière générale comment 'FRUITAL – ECCBC' a concrétisé cela sur le terrain.

L'externalisation logistique commence en premier lieu par une réflexion interne. D'abord, elle doit s'assurer que l'externalisation coïncide avec sa stratégie de développement et sa culture. Une externalisation ne doit pas être un simple réflexe à un événement ponctuel.

Etude de cas : L'externalisation de la fonction logistique au sein de FRUITAL SPA

C'est une démarche qui doit s'inscrire dans une stratégie générale, tel que le recentrage vers le cœur du métier de l'entreprise ou une politique globale de réduction des coûts.

La fonction Logistique est une fonction transversale, qui influence la performance de l'ensemble de l'entreprise. C'est une fonction essentielle à « FRUITAL SPA ».

Longtemps considérée comme une fonction secondaire ou support dans d'autres entreprises, son rôle a été remis en avant depuis une trentaine d'années dans les sociétés multinationales. En effet, les entreprises utilisent le temps et les coûts comme une arme stratégique pour se différencier de leurs concurrents (on parle de chrono-compétition) et la logistique y joue naturellement un rôle important.

Fruital étant une entreprise de production et de distribution, son positionnement sera au centre de la logistique. Certains de ses fournisseurs sont locaux et d'autres internationaux. Quant à ses clients, ils dépendent du type de distribution. Si celle-ci est directe, ses clients seront des clients conventionnés tels les magasins de vente alimentaire, les restaurants, les hôtels, etc. Si la distribution est indirecte, ses clients seront les grossistes ou dépositaires.

La fonction Logistique au sein de FRUITAL SPA se donne pour mission d'optimiser l'ensemble des flux physiques en amont & en aval et informationnels de l'entreprise

- En amont de l'entreprise : gestion des flux logistique en provenance des fournisseurs.
- Au sein de l'entreprise : gestion des stocks, manutention des composants, gestion des flux informationnels
- En aval de l'entreprise : stockage des produits, transport vers les distributeurs et vers les clients (Locaux / internationaux).

Etude de cas : L'externalisation de la fonction logistique au sein de FRUITAL SPA

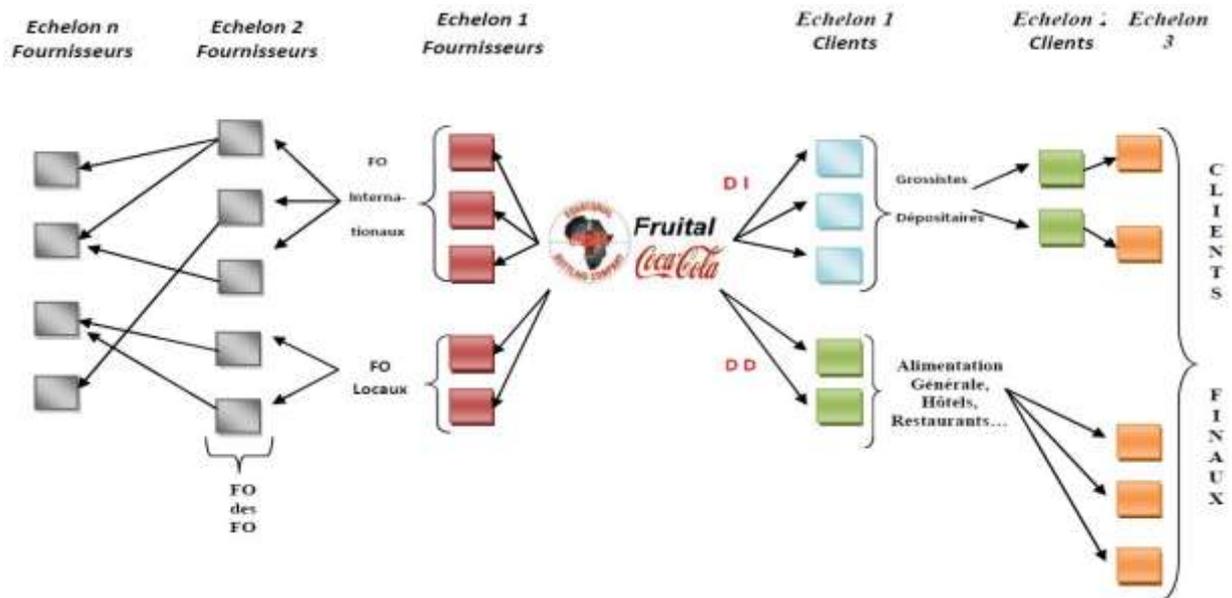


FIGURE 07:Positionnement de Fruital dans la fonction logistique globale

2.1 Constat :

D'après le Responsable de l'Export and Procurement ce qui a poussé l'entreprise FRUITAL Spa à l'externalisation logistique est bien évidemment la réduction des coûts, premièrement grâce aux économies d'échelle, deuxièmement à des technologies plus efficaces que possède le prestataire qui est un spécialiste en logistique et troisièmement grâce à la flexibilisation des dépenses.

Ce dernier nous donne un exemple concret sur la maîtrise du coût en baisse d'un produit « cannette vide » :

« Le cout logistique d'un article comme exemple qui est « la canette vide » était dans les environs de 4900 DA par palette avec toutes les charges fixes comme la location de l'entrepôt, la manutention humaine, la location des camions pour effectuer les transferts....

Avec l'externalisation de la fonction logistique, le cout de la palette a baissé de 1100 DA c'est-à-dire il est devenu : 3800 DA, cette baisse remarquable est un facteur très important dans la chaine de valeur et le cout final du produit finis.

Mais le plus important dans cette opération est la variabilisation des coûts, pour mieux expliquer ; quand vous avez des charges fixes vous êtes obligé de payer à chaque date d'échéance par contre si vous opter au model charge variable, le payment sera effectué suivant chaque opération ce qui vous permet de garder votre cashflow en bonne état ».

Etude de cas : L'externalisation de la fonction logistique au sein de FRUITAL SPA

Afin de saisir le sens exact de ce processus et cette démarche nous avons prié le Responsable de l'Export and Procurement de répondre à notre demande d'éclaircissement.

2.2 Interview : Responsable de l'Export and Procurement

1- Votre entreprise a-t-elle actuellement eu recours à l'externalisation logistique?

«Oui, L'externalisation est un choix stratégique pour l'entreprise vu les opportunités et les bénéfices que cette stratégie offre. »

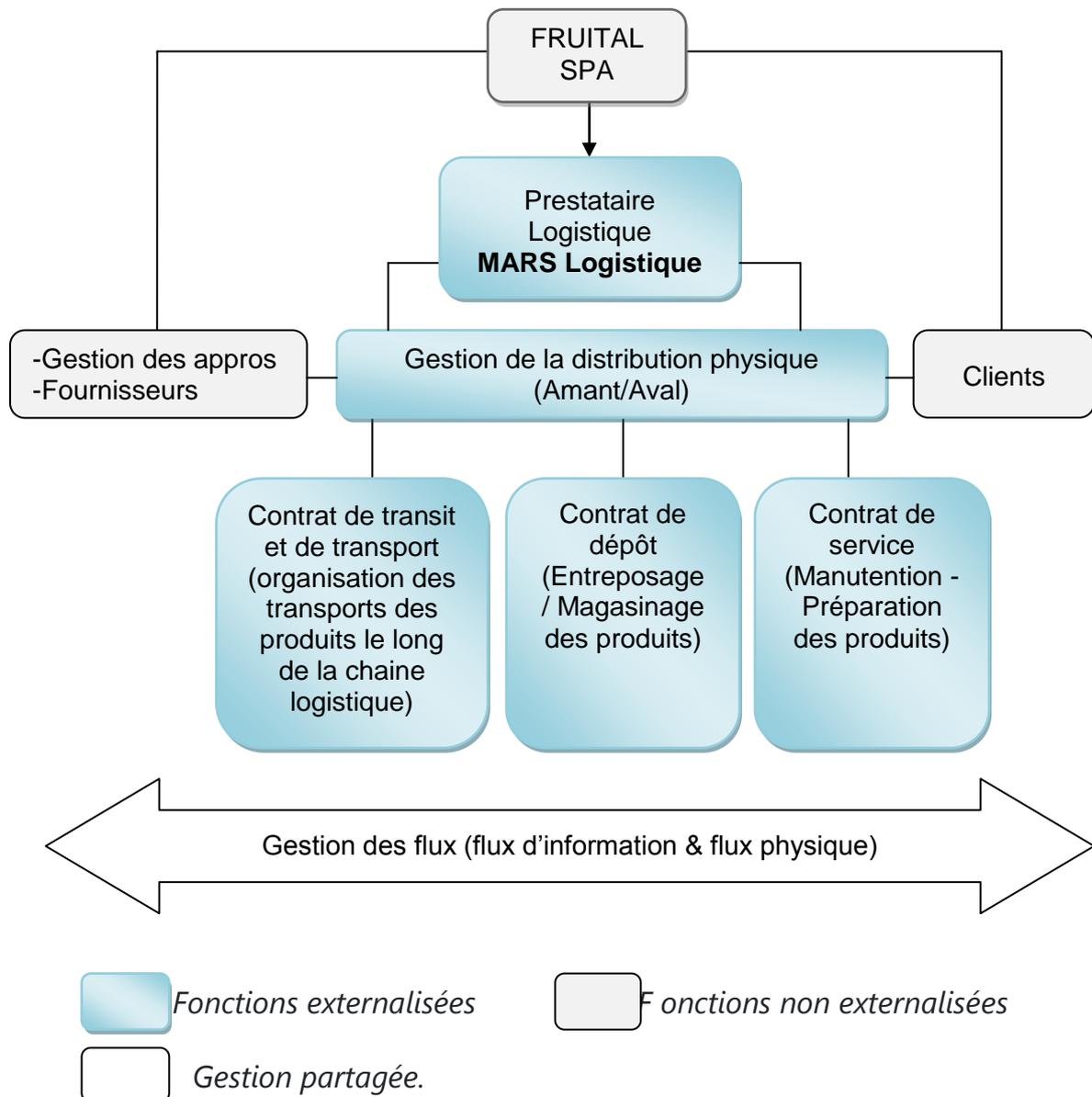
2- Quelles sont les fonctions actuellement externalisées intégralement ou partiellement par votre entreprise ?

En amont ;

« Fruitall » a décidé d'externaliser le maximum des opérations logistique en amont tel que l'importation des matières premières le stockage et la livraison des matières premières à l'usine de production.

Etude de cas : L'externalisation de la fonction logistique au sein de FRUITAL SPA

Figure 08 : Processus Logistique au sein de FRUITAL SPA



En aval :

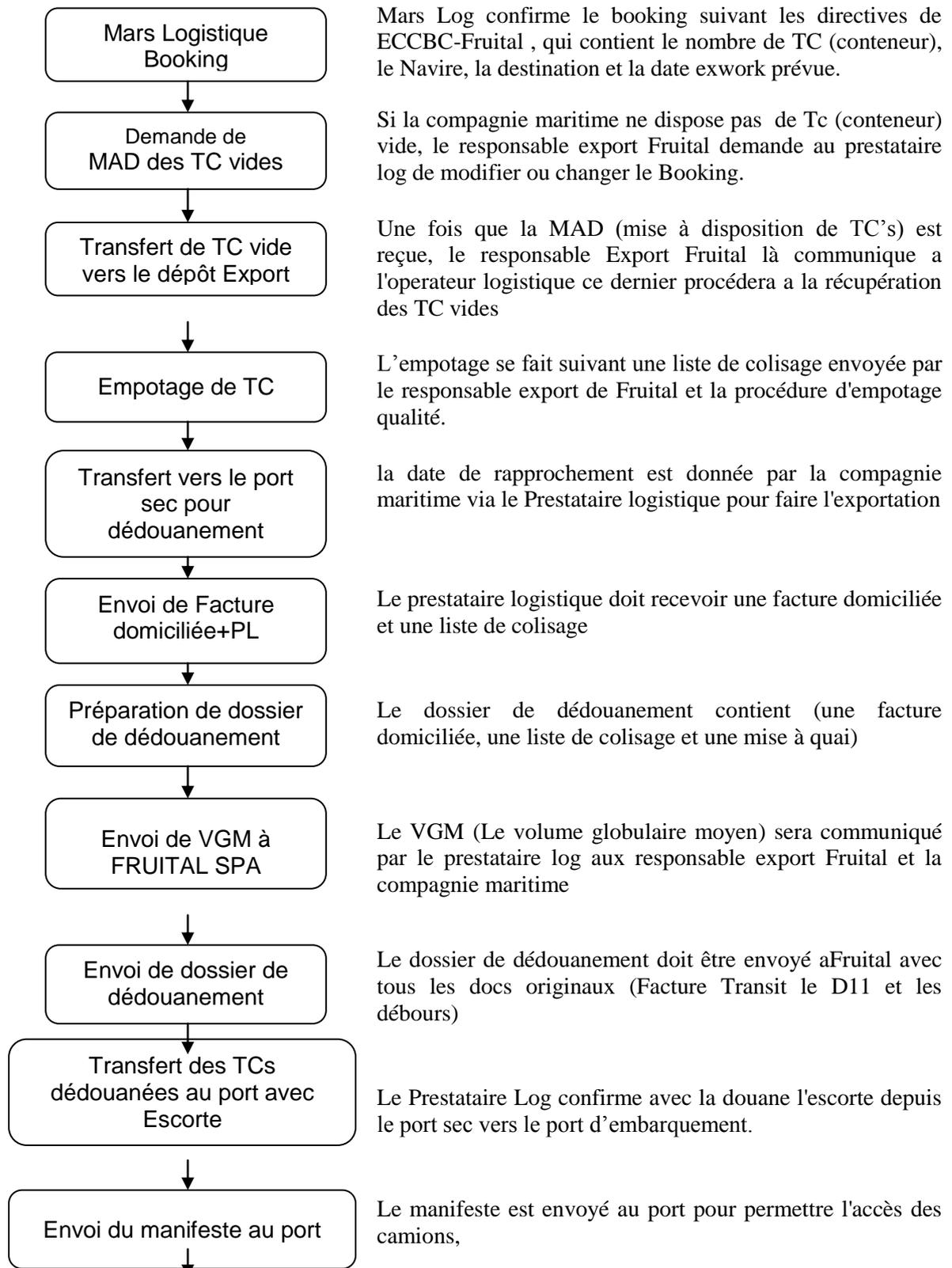
FRUITALSPA a décidé d'externaliser **les opérations logistiques Export** ce qui nous a permis d'avoir des charges logistiques variables.

Aussi la livraison de nos produits finis en local est aussi variable, cela veut dire que le paiement se fait après la livraison, il se fait par caisse livrée. C'est une moyenne de prix

Etude de cas : L'externalisation de la fonction logistique au sein de FRUITAL SPA

de la livraison par caisse de tous les produits Finis. »

Figure 09 : Les Fonctions assurées par le prestataire « Mars Logistique » à l'Export



Etude de cas : L'externalisation de la fonction logistique au sein de FRUITAL SPA

Accès au port & chargement des Tcs sur le navire

L'accès des camions au port & le chargement sur le navire sera en présence de l'agent de transit (Prestataire logistique).
re entreprise a décidé d'externaliser sa logistique ? et

pourquoi (les raisons) ?

« 'Fruital' est une usine importante du groupe ECCBC(Equatorial Coca Cola Bottling Company) le groupe est toujours dans un style de management dynamique a jours avec la politique de Coca Cola WorldWide, la stratégie d'innovation et Excellence a fait que tous les départements sont sur cette tendance y compris la logistique qui est un maillon important dans la chaine des couts. »

4- D'après votre expérience, quels sont les avantages de l'externalisation pour votre entreprise ?

« Moins de charges fixes, le meilleurs exemple a pendre c'est le Covid 19, plusieurs entreprises étaient à l'arrêt sans pouvoir arrêter leurs charges fixes comme la location et contrats de transport ... etc»

5- D'après votre expérience, quels sont les inconvénients de l'externalisation pour votre entreprise ?

« IL y a quelques inconvénients comme le manque des opérateurs logistiques qualifiés (manque d'expertise).

« Le suivi des opérations à distance par manque d'outil ou ERP. »

6- A quel type de prestataire (1 PL, 2PL ,3PL, 4PL, ...) avez-vous recours et pourquoi ?

Pour le compte de FRUITAL SPA C'est une prestation que je qualifierai de 3PL. En effet ce sont des prestations d'entreposage, de transport, selon les process imposés. Cette prestation s'arrête à ce stade de collaboration car nous gardons la main sur le pilotage globale de notre Supply Chain. »

Etude de cas : L'externalisation de la fonction logistique au sein de FRUITAL SPA

7- Pensez-vous que la nature de votre activité a été déterminante dans le choix du type de prestataire?

« La nature de l'activité n'est pas forcément la raison pour déterminer ce choix, l'externalisation des activités logistiques est un volet d'un ensemble des projets d'innovations, pour rester compétitif et à jour avec tous les changements dans l'économie mondiale et aussi l'économie Algérienne, l'innovation et l'adaptation des nouvelles méthodes de gestion sont les clés pour une continuité durable. »

8- Comment qualifiez-vous votre relation avec votre prestataire logistique ?

« La relation entre 'Fruital' et ces prestataires est une relation Gagnant Gagnant, le plus important c'est l'expérience que nos prestataires vont acquérir en travaillant avec 'Fruital' et ces nouvelles méthodes de gestion. »

9- Avec quel prestataire travaillez-vous ? Depuis combien de temps ? Pourquoi ce prestataire ?

« Le choix des prestataires est basé sur des critères et un cahier de charge très stricte afin de répondre aux normes de Coca Cola ». Exemple : Mars logistique.

10- Votre prestataire a-t-il des contacts directs avec votre (vos) client(s) ?

« Oui, tout dépend du service.

L'externalisation de la logistique est faite avec plusieurs prestataires, Opérationnel, Transit, entreposage ... C'est une boucle qui doit garder la bonne communication, avec le control de 'FRUITAL' qui est une tâche très importante. »

11- Quelles sont les fonctions que votre entreprise prévoit d'externaliser au cours des deux prochaines années ?

« Ça fait partie de la stratégie de l'entreprise qui reste confidentielle »

Etude de cas : L'externalisation de la fonction logistique au sein de FRUITAL SPA

12- Seriez-vous prêt à ré internaliser votre logistique ?

« 'Fruital' est une entreprise dynamique, elle change aux besoins pour être toujours avec les leaders en termes de management opérationnel ».

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

« La nature du contrat détermine la durée, tout dépend du service qu'on souhaite avoir.

Le minimum de la durée des contrats est de 01 année qui peut aller à 03 ans.

C'est important de rester flexible pour la durée, on est face à un monde très dynamique, on rencontre des changements chaque jour, donc la durée à court et moyen terme est souhaitable. »

Etude de cas : L'externalisation de la fonction logistique au sein de FRUITAL SPA

2.3 Évaluation de l'expérience « FRUITAL SPA »

L'analyse SWOT, qui veut dire : Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats en Anglais / Forces Faiblesses Opportunités Menaces en français, est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation de son environnement interne avec celle des opportunités et les menaces de son environnement externe.

L'analyse SWOT sert aussi à vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante. Dans ce cas elle est utilisée comme un outil d'évaluation.



Nous allons donc répertorier les différents atouts de l'externalisation logistique de l'entreprise « Fruital »,

En analysant le cas d'externalisation logistique menés par FRUITAL, nous avons pu constater que cette dernière a réussi son pari, vu les effets positifs générés à court et à long terme. Nous relèverons ici quelques-uns de ces effets:

2.3.1 Les forces :

- **Au niveau organisationnel :**

L'externalisation logistique leur a permis d'alléger et assouplir leurs structures. Par conséquent l'entreprise peut se concentrer sur son cœur de métier « L'embouteillage 'the coca cola ' Algérie » et accroître sa compétitivité. A long terme et dans le cas d'une croissance rapide, l'entreprise peut freiner les effets pervers liés au développement de sa structure grâce à

Etude de cas : L'externalisation de la fonction logistique au sein de FRUITAL SPA

l'outsourcing de certaines activités.

L'entreprise est maîtresse de ses choix, notamment pour les activités « Export » externalisées, car elle peut faire jouer la concurrence et disposait ainsi d'une meilleure qualité de prestation.

- **Ressources humaines :**

Eviter aux employés de s'occuper de tâches répétitives et redondantes, sans valeur ajoutée pour l'entreprise, avait un impact plus que positif sur leur degré de motivation, car ils étaient orientés vers d'autres fonctions ayant un aspect beaucoup plus stratégique tel Management et l'innovation, ce qui leur a donné le sentiment de contribuer effectivement à la satisfaction de la clientèle et à la construction d'une image forte de l'entreprise.

- **Financier :**

Le passage vers l'externalisation logistique avec un prestataire a permis à l'entreprise de maîtriser les coûts liés à cette activité, et dégager ainsi une partie importante du cash, qui sera réutilisé pour d'autres fonctions plus importantes.

La possibilité de remettre en concurrence les prestataires de services permet aussi de réaliser des « cost saving » régulièrement sans mettre en péril la qualité des services.

Enfin, la flexibilité que l'entreprise a pu gagner en révisant sa stratégie régulièrement en fonction des changements du marché international et plus précisément local.

Enfin et en réponse à notre question, si l'externalisation de cette activité était bénéfique pour l'entreprise ? Il nous a été signifié que cette expérience était couronnée de succès et ce au vu de ce qui suit :

- Maîtrise et transparence des coûts, en plus des réductions régulières du coût total ;
- Flexibilité dans la politique de gestion de la flotte (changement de modèles, de marques, etc...) ;
- Réorientation de l'équipe chargée de la gestion de la flotte vers d'autres activités à plus forte valeur ajoutée, ce qui a contribué à la re-motivation de cette dernière.
- Meilleure rationalisation du Free Cash, et absence de gestion d'assets (immobilisations) qui nécessitaient un effort particulier de gestion en fin de vie (gestion de la revente des véhicules).

Etude de cas : L'externalisation de la fonction logistique au sein de FRUITAL SPA

- Absence des charges fixe.

- **L'expertise :**

En principe le prestataire logistique devrait un spécialiste du service qu'il offre, puisque ce dernier fait partie intégrante de son activité principale (cœur du métier).

2.3.2 Les faiblesses :

- **Perte de contrôle et méfiance**

Pour beaucoup d'entreprises il peut être compliqué de laisser la totalité de son stock entre les mains d'un prestataire et de ne pas avoir un contrôle direct sur ce dernier, sur les services de livraisons...

- **Réputation mise en péril**

La réputation est l'un des piliers principaux de l'entreprise dont il faut prendre soin. En ayant recours à un prestataire logistique, l'entreprise pourra perdre le contrôle de la plupart des opérations étant en contact direct avec le client.

- **L'agitation sociale**, et la peur de créer un sentiment d'insécurité chez ses employés, car ces derniers lient automatiquement les démarches d'externalisation avec le licenciement ou la réduction des effectifs. Cette pensée est d'autant plus accentuée, lorsque les entreprises ne parviennent pas à bien communiquer leurs plans d'action et laisse place aux rumeurs.

2.3.3 Les opportunités :

- La politique de l'état Algérien à travers la réduction de 50% sur la facture export a donné un facteur d'encouragement et une importance aux entreprises de maîtriser les coûts logistiques.
- La pandémie COVID 19 a donné un coup de fouet à l'utilisation de la pratique « externalisation logistique » à travers la maîtrise des coûts : Garder **la logistique dans les couts variables**.
- L'apport de l'évolution technologique favorise une communication rapide et fiable avec les prestataires logistiques.

Etude de cas : L'externalisation de la fonction logistique au sein de FRUITAL SPA

2.3.4 Les menaces :

-Nous mettons en exergue le vide du cadre juridique autour de cette pratique, en effet l'Algérie ne dispose pas d'organisme qui peut aider à promouvoir l'externalisation au sein de nos entreprises et clarifie à ces dernières les objectifs escomptés d'une telle décision, ainsi que les modalités de mise en place.

Actuellement ; seule, la sous-traitance, bénéficie d'un soutien des pouvoirs publics, qui ont créé les organismes suivants :

Le Conseil National chargé de la promotion de la sous-traitance :

Créé en vertu du décret exécutif N°03-188 du 22 Avril 2003 portant composition, organisation et fonctionnement, le Conseil National chargé de la promotion de la sous-traitance a pour missions de :

- Proposer des mesures permettant d'aboutir à une meilleure intégration de l'économie nationale ;
- Favoriser l'insertion des PME/PMI dans le courant mondial de la sous-traitance ;
- Promotion des opérations de partenariats avec les grands donneurs d'ordre tant nationaux qu'étrangers ;
- Coordination des activités des Bourses Algériennes de sous-traitance et de partenariat.

La Bourse algérienne de sous-traitance et de partenariat (BASTP) :

Créée en 1992 par le Ministère de la PME/PMI en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), La Bourse Algérienne de sous-traitance et de Partenariat a principalement un rôle d'appui à la promotion et au développement de cette activité sur le territoire national. Ses missions sont :

- Cadrer et rassembler toutes les données ayant trait à la sous-traitance ;
 - Réguler l'offre et la demande de travaux de sous-traitance ;
 - Assurer une assistance aux partenaires.
- Absence du guichet unique qui permet une meilleure traçabilité et visibilité en temps réel.

Etude de cas : L'externalisation de la fonction logistique au sein de FRUITAL SPA

- Le changement perpétuelle du marché algérien en ce qui concerne les procédures douanières et administratives qui perturbe le bon fonctionnement de la supply chain logistique.

Suggestion et Appréciation :

Nous avons pu constater lors du cas pratique que le phénomène de l'externalisation logistique est devenu aujourd'hui un phénomène fortement répandu. Comme toutes les autres formes d'externalisation, elle est devenue une pratique désormais familière.

Lors de notre entretien avec le Responsable de l'Export and Procurement, nous lui avons demandé si il a déjà entendu parler de la **Norme ISO 37500**, cela dans un souci de réglementation et de permettre à l'entreprise de débiter ou de maintenir une base d'entente réussie dans le domaine de l'outsourcing, la norme **ISO 37500** a été publiée le 1er Novembre 2014, fruit de quatre années de travail de l'organisation internationale de normalisation.

Cette norme permet donc de maîtriser la gouvernance des prestations d'outsourcing tout en promouvant des relations de collaboration mutuellement bénéfiques et fructueuses entre les différents acteurs du processus d'outsourcing.

Notre interlocuteur, nous a révélé qu'il n'avait pas eu connaissance de l'existence d'une telle norme mais qu'ils constatent que l'entreprise suit les démarches qui découlent de l'esprit de celle-ci.

Ainsi, nous avons recommandé de prendre cette norme comme un référentiel notamment pour les avantages qu'elle procure à savoir :

- comprends la terminologie, les procédures ainsi que les concepts visant à améliorer l'entente et la compréhension de toutes les parties impliquées dans le processus de sous-traitance ;
- donne des indications sur les pratiques de la bonne gouvernance de la sous-traitance, permettant d'augmenter l'efficacité des entreprises, bénéfique au client et au fournisseur
- applique un vocabulaire commun à toutes les communications permettant de pallier aux malentendus tout en réduisant le coût des transactions.

Etude de cas : L'externalisation de la fonction logistique au sein de FRUITAL SPA

- Identifie les risques liés à l'outsourcing offrant ainsi aux dirigeants l'opportunité d'adopter des pratiques préventives afin de garantir leurs chances de succès.

4- L'externalisation logistique et le contexte Algérien :

A priori, et à la fin de cette étude, nous avons déjà pu confirmer que l'externalisation logistique recueille beaucoup d'éloges, de la part des cabinets de conseils, et les fournisseurs de services en tous genres. Les entreprises sont d'ailleurs toutes disposées à succomber aux sirènes de ces prestataires qui leur susurrent des mots doux : flexibilité, spécialisation, création de valeur ajoutée, cœur de métier...etc.

Ainsi, nous nous sommes posé la question suivante : *Est-ce que l'externalisation de la logistique a pu gagner cette bataille aux lourds enjeux et frayer son chemin dans le management de nos entreprises Algériennes?*

En effet, les seuls cas d'externalisation qui sont fortement présents au sein des entreprises Algériennes concernent des activités classiques, tel que : la restauration, la gestion paie, le gardiennage et le nettoyage.

Mais dès qu'il s'agisse d'une fonction assez stratégique ou proche du cœur du métier telle que la logistique, les réactions diffèrent et se divisent généralement en deux : pour certains chefs d'entreprise, ce concept reste méconnu, et souvent confondu avec celui de la sous-traitance. Pour les autres chefs, qui rechignent encore à externaliser leurs logistiques, c'est plutôt de la réticence et la méfiance qu'une telle démarche pourra nuire à leurs entreprises, en avançant les arguments suivants :

- la fragilisation de l'entreprise : en cas où le prestataire n'arrive pas à répondre convenablement aux exigences de l'entreprise , ce qui va engendrer des retards ou des pertes qui peuvent pénaliser cette dernière notamment en terme d'image.
- la perte des compétences et du savoir-faire qui pourrait nuire au futur de l'entreprise, ainsi que le doute qui plane sur la qualité de service du prestataire qui pourra présenter des lacunes d'adaptations avec l'évolution des besoins de l'entreprise sur le long terme.

Etude de cas : L'externalisation de la fonction logistique au sein de FRUITAL SPA

De ce qui précède, il s'avère pertinent de renforcer l'externalisation logistique au sein des entreprises Algériennes, qu'elles soient publiques ou privées, grandes ou moyennes, afin d'atteindre un niveau optimal de gestion de ressources et de performance.

Cela n'est possible, que par un accompagnement solide des pouvoirs publics notamment par l'amélioration du climat des affaires, et la création d'un cadre légal et réglementaire régissant l'externalisation sous toutes ses formes, sans omettre la mise en place des mécanismes incitatifs financiers fiscaux et parafiscaux pour cette activité.

Conclusion

Conclusion générale

Conclusion générale :

Nous avons eu comme ambition à travers ce mémoire de retracer le plus fidèlement possible la pratique de l'externalisation de la fonction logistique en Algérie, d'expliquer ses mécanismes, ses opportunités ainsi que les risques y afférents.

En effet, L'externalisation de la fonction logistique est souvent impérative et fait partie du mouvement que l'on observe depuis quelques années et qui poussent les entreprises à se recentrer sur leur cœur de métier afin d'augmenter leur compétitivité, en abandonnant l'idée d'une intégration totale qui sous-entend l'idée de maîtriser l'ensemble du processus de production, cet objectif ne saurait être à lui seul la seule explication. Cette décision d'externaliser sa logistique renferme d'autres objectifs tels que la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité de service et le gain en flexibilité et compétitivité.

Toutefois, le succès d'une stratégie d'externalisation de la fonction logistique n'est aucunement garanti, comme le prouvent les nombreux dangers liés à ce type de pratique. En effet, celle-ci risque notamment d'entraîner une perte de savoir-faire, une dépendance vis-à-vis du prestataire et des problèmes sociaux liés à d'éventuels licenciements. La décision d'externaliser doit par conséquent obligatoirement faire l'objet d'une réflexion approfondie. Pour la direction générale, la difficulté réside au départ dans la distinction du cœur de métier et des fonctions supports.

Par ailleurs, nous nous sommes livrées dans une seconde partie de ce mémoire à une étude pratique d'externalisation de la fonction logistique d'une grande entreprise en l'occurrence Fruital SPA Algérie.

Il nous a été de constater que les raisons justifiantes l'externalisation de la fonction logistique étaient en cohérence avec celles reprises dans notre approche théorique et ce au regard de l'étude que nous avons menées à travers l'analyse SWOT, et les confirmations des responsables interrogés sur le gain réalisé par l'entreprise d'une telle opération. Dans cette même logique, nous avons suggéré à Fruital SPA de mettre en pratique la norme ISO 37500 en expliquant les avantages attendus de celle-ci.

Conclusion générale

En conclusion , notre étude permet de souligner que l'externalisation logistique peut, si elle est utilisée intelligemment, être une solution intéressante pour assurer une forte compétitivité et de flexibilité pour les entreprises Algériennes, qui devront s'ouvrir davantage à ce concept et adopter des postures managériales adéquats permettant une meilleure réactivité, pour répondre aux défis économiques actuels.

Bibliographie

Bibliographie :

- + Sous la direction de WACKERMANN G: « *La logistique mondiale –Transport et communication* », Edition Ellipses 2005.
- + MORCELLO E.: « *Les stratégies d'implantations logistiques de la distribution* », Edition Liaisons, 1999.
- + JOURNET : « *Le guide de la logistique – Guide pratique* », Edition Dalian, 2004
- + Gille PACHE, Thierry SAUVAGE, **logistique: enjeux stratégique**, Vuibert 3^{ème} édition, France, 2004
- + Alcaraz Agnès et autres, La supplychain, outil stratégique pour les entreprises, mémoire de fin d'études, Lille France, 2004-2005.
- + Joël SOHIER, **La logistique**, 3eme édition, édition Vuibert, France, 2003
- + Darré Yann. La fonction logistique dans l'entreprise. In: *Formation Emploi*. N.39, 1992.
- + Isabel Renard : L'externalisation en pratique ; édition d'organisation (2005) ;
- + le guide d'externalisation des activités logistiques
- + RIBOUD-SAINCLAIR: « *Fondement de la logistique 2006-2007*», Externalisation logistique
- + Baromètre Outsourcing 2005/Ernst & Young
- + PACHÉ G, SAUVAGE T : « *La logistique, enjeux stratégiques* », Edition Vuibert, 2004
- + SOLARD G: « *Les rachats ont dopé la croissance* », Stratégie logistique N° 92-Décembre
- + GUÉRIN F, LAMBERT R : « *Logistique sur mesure et économie des coûts de transaction* ».
- + BARTHÉLEMY J : « *Stratégies d'externalisation* », 2^{ème} Edition Dunod, 2004
- + BARTHELEMY Jérôme (1999), « L'externalisation : une forme organisationnelle nouvelle », *communication à l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- + WILLIAMSON, O. E. (1991), «Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives», *Administrative Science Quarterly*
- + SIMON Herbert (1997), "Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason" (Vol. 3), Cambridge, MA: The MIT Press.

Mémoires :

- + IVANAJ Vera, MASSON-FRANZIL Yvette (2006), « Externalisation des activités logistiques : analyse conceptuelle et propositions testables dérivées de la théorie des coûts de transaction », *Université Nancy 2, Cahier de Recherche n°2006-03*.

Articles de presse :

- + FREYDIER Pierre (2006), « 10 conseils pour réussir son externalisation logistique », *Supply Chain Magazine*.

Site web :

- + <http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionachatslogistique.pdf>
- + <http://www.externaliser.net/definition-externalisation.asp>.
- + ARNAL P : «*Quels types de prestataires?*», 04/12/2003, <http://solutions.journaldunet.com>.

ANNEXES

:

Annexes

Questionnaire : N°01

Interviews : Responsable de l'Export and Procurement

- 1) **Votre entreprise a-t-elle actuellement eu recours à l'externalisation logistique ?**
- 2) **Quelles sont les fonctions actuellement externalisées intégralement ou partiellement par votre entreprise?**
- 3) **Qu'est ce qui a fait que votre entreprise a décidé d'externaliser sa logistique ? et pourquoi (les raisons) ?**
- 4) **D'après votre expérience, quels sont les avantages de l'externalisation pour votre entreprise ?**
- 5) **D'après votre expérience, quels sont les inconvénients de l'externalisation pour votre entreprise ?**
- 6) **A quel type de prestataire (2PL ,3PL, 4PL, ...) avez-vous recours et pourquoi ?**
- 7) **Pensez-vous que la nature de votre activité a été déterminante dans le choix du type de prestataire?**
- 8) **Comment qualifiez-vous votre relation avec votre prestataire logistique ?**
- 9- **Avec quel prestataire travaillez-vous ? Depuis combien de temps ? Pourquoi ce prestataire ?**
- 10- **Votre prestataire a-t-il des contacts directs avec votre (vos) client(s) ?**
- 11- **Quelles sont les fonctions que votre entreprise prévoit d'externaliser au cours des deux prochaines années ?**
- 12- **Seriez-vous prêt à ré internaliser votre logistique ?**
- 13- **Généralement, privilégiez-vous des contrats à long, moyen ou court terme et pourquoi ?**

Fort de son expérience, Pierre Freydier du cabinet GCL Europe nous prodigue ses conseils pour gérer méthodiquement et en douceur un projet d'externalisation logistique

10 conseils pour réussir son externalisation logistique

1. Mesurer les enjeux

Dans un contexte mondialisé et de plus en plus concurrentiel, l'entreprise cherche à optimiser ses processus (on parle de flexibilité) et réduire ses coûts. Pour ce faire, elle applique souvent la stratégie, devenue désormais classique, du recentrage sur son « cœur de métier ». En d'autres termes, elle va conserver les métiers créateurs de valeur à ses yeux pour mieux les faire, et abandonner à des acteurs extérieurs ceux qu'elle juge ne pas savoir ou pouvoir faire dans les conditions conformes à ses nouveaux objectifs de diminution de coûts.

La logistique, qui gère l'ensemble des flux de produits en amont, au sein et en aval de l'entreprise, se place au cœur des processus d'externalisation. En effet, d'un strict point de vue financier, son impact au niveau des coûts fixes peut être considérable. Et la tentation de transformer les coûts logistiques en coûts variables susceptibles de contribuer directement au résultat de l'entreprise, et donc de créer de la valeur, devient très forte. Mais à ce stade de la réflexion, la question qui se pose est quelle valeur et pour qui ?

2. Partir de la vision client

Dans le cadre d'une relation client fournisseur, il y a finalement deux valeurs. Tout d'abord, celle de l'entreprise évaluée suivant sa propre stratégie. Ensuite, la valeur perçue par le client, exprimée dans un rapport qualité/prix.

Toute démarche d'externalisation logistique, va se construire autour de l'articulation de ces deux valeurs. Laquelle doit être privilégiée ? Sans trancher définitivement la question, il est sans doute important de reconnaître que la logistique est pilotée par



Pierre Freydier
Directeur de Projet
Groupe GCL Europe, Conseil logistique
pierre.freydier@gclgroup.com

l'aval (ce que veut le client, quand il le veut, où il le veut, au prix qu'il veut). Idéalement, partir de la valeur d'échange perçue par le client (aval) pour aboutir sur le fameux cœur de métier (amont) nous paraît être la démarche la plus pertinente.

3. Découper le projet en 4 étapes

Un projet d'externalisation se décline en quatre phases :

- ◆ la préparation
- ◆ la recherche des prestataires
- ◆ la mise en œuvre
- ◆ le suivi

4. Ne pas négliger la phase de préparation

Souvent négligée, la phase de préparation est la condition de réussite essentielle d'un

projet d'externalisation. Elle va, dans un premier temps, garantir la pertinence du choix stratégique d'externaliser tout ou partie de la logistique. Elle va aussi conditionner le choix du prestataire. Ne pas vouloir aller trop vite est la règle de départ.

En effet, l'externalisation de la logistique peut apporter des gains importants en terme de qualité de service et d'optimisation des coûts. Mais elle a aussi un prix car elle implique de confier la maîtrise des opérations et contient des enjeux sociaux et patrimoniaux. Choisie ou non à bon escient, elle engage durablement l'entreprise.

Il faut donc, dans une première étape, apporter tous les arguments qui mèneront à faire un choix et répondre de manière exhaustive à plusieurs questions :

- ◆ quels sont les objectifs de l'entreprise en terme de valeur ?
- ◆ quels sont les coûts des prestations internes ?
- ◆ y-a-t-il adéquation entre les objectifs et les coûts ?
- ◆ au regard du niveau d'adéquation, l'externalisation est-elle une solution envisageable sur tout ou partie des opérations logistiques ?
- ◆ le projet d'externalisation correspond-il à un vrai choix, ou est-il conditionné par des paramètres extérieurs ?
- ◆ les risques d'une externalisation sont-ils clairement identifiés ?

5. Effectuer un diagnostic opérationnel

Cela conduit à effectuer au préalable un diagnostic opérationnel approfondi de la situation, traduit par une structure détaillée des coûts et conclu par une étude de retour

sur investissement. Le diagnostic opérationnel doit au minimum couvrir les rubriques suivantes :

- ◆ le service à la clientèle actuelle chiffré par des délais de livraison, des taux de litiges détaillés, des niveaux de service
- ◆ l'expression des attentes des clients internes ou externes
- ◆ le détail des espaces et des aménagements, notamment les équipements, leur capacité et utilisation, la configuration des postes de travail, etc.
- ◆ l'analyse et la formalisation détaillée des procédures de travail
- ◆ l'analyse des pratiques de gestion des transporteurs (nombre, taux, niveau de service)
- ◆ l'analyse des bases de données et statistiques
- ◆ l'analyse des indicateurs de performance
- ◆ l'analyse des systèmes d'information en place et de leurs fonctionnalités
- ◆ la structure des frais de personnel

Le diagnostic opérationnel va permettre d'établir une matrice de décision qui définit la nature et l'étendue des services souhaités. Cette matrice va déboucher sur la rédaction d'un cahier des charges qui ne doit pas être la description d'une organisation logistique idéale, mais bien l'expression d'un compromis entre un service client exprimé sous forme d'objectifs chiffrés et une réduction des coûts opérationnels. La clarté et la compréhension interne de ce compromis par l'entreprise sont directement liées à la qualité du diagnostic opérationnel effectué en amont.

6- Etablir une short list de prestataires potentiels

Trouver le bon prestataire s'effectue en trois temps :

- ◆ la recherche est d'abord très large afin d'identifier tous les prestataires potentiels. Elle correspond à une approche de type analyse de marché
- ◆ dans un deuxième temps, la liste des prestataires est réduite à ceux qui vont recevoir le cahier des charges, selon des critères de premier niveau (localisation géographique, expérience sectorielle, spécialisations diverses, etc.)
- ◆ enfin, ne seront retenus pour le choix final que les prestataires ayant répondu

avec un intérêt objectif à la prestation recherchée

7. Compléter les éléments théoriques de la proposition par des visites

La réception du cahier des charges par le prestataire doit faire l'objet d'une première proposition et doit contenir au moins les éléments suivants :

- ◆ la description de l'organisation des opérations logistiques destinée à apporter le service recherché
- ◆ des recommandations qui prouvent la capacité du prestataire à accompagner son client dans une démarche d'amélioration continue des opérations
- ◆ les modes de communication avec le client, notamment la transmission des informations, des statistiques et la gestion quotidienne des opérations
- ◆ le chiffrage de la prestation

Chaque prestataire ayant répondu devra être visité. Il devra être en mesure d'étayer sa proposition par la présentation de son site et de son mode opérationnel actuel.

Les propositions sont ensuite affinées par le prestataire après chaque visite. Et ce n'est qu'après réception des propositions définitives que le prestataire est choisi et la rédaction du contrat définitivement validée.

8-Etablir un planning de mise en œuvre réaliste

Au même titre que la phase de diagnostic, la phase de mise en œuvre doit absolument faire l'objet d'une préparation approfondie afin d'éviter tout risque de dérapage qui risquerait de mettre en danger les capacités opérationnelles de l'entreprise, de dégrader son image en interne et en externe, et finalement de nuire à la relation avec le prestataire.

Un plan d'actions avec un échéancier doit être établi au préalable afin de minimiser l'impact sur les opérations journalières. Celui-ci doit couvrir les aspects techniques de transferts des opérations et des exploitants. Renforcé par une communication interne, il doit aider les salariés concernés à gérer ce changement majeur dans leur activité et rassurer les autres sur les choix stratégiques effectués. Accompagné par une

communication externe, il doit valoriser l'image de l'entreprise auprès de ses clients et partenaires.

1. Instaurer durablement la confiance

Elle conditionne la relation entre le prestataire et son client sur la durée. Si la confiance existe au démarrage, celle-ci doit perdurer voire se renforcer. Concevoir une relation basée sur un contrôle objectif des performances n'est pas suffisant. La relation doit rester suffisamment vivante pour gérer des périodes de tension qui ne manqueront pas de survenir. Outre de bien identifier les interlocuteurs qui auront la charge de suivre les opérations et les relations quotidiennes, il convient de s'appuyer sur trois éléments essentiels :

- ◆ une mesure de performance à l'aide d'une liste d'indicateurs clairs et essentiels avec leurs objectifs et un planning de suivi. On retiendra par exemple, le taux de service, le taux de litiges classé par type et leur justification, les écarts d'inventaires
- ◆ une démarche collaborative où les deux acteurs s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue des opérations. Cette démarche doit faire l'objet d'un plan de progrès où chacun a reconnu explicitement son rôle et sa contribution. Reconnaître que chacun alimente l'autre dans l'amélioration de ses propres performances, c'est déjà poser les conditions de base d'une externalisation réussie
- ◆ une discipline intransigeante dans le maintien du planning des réunions de contrôle et de suivi des performances

9.N'y aller que pour faire mieux

Au risque de paraître excessif, on ne confie efficacement à d'autres que ce qu'on maîtrise déjà. Ainsi envisager une externalisation de ses opérations logistiques revient non pas à se poser la question de sa performance logistique, mais de l'impératif stratégique à sous-traiter sa logistique. Vouloir se débarrasser de sa propre incurie est une illusion. Le projet d'externaliser ne doit pas être un pis aller ou une décision par défaut. Il est un constat : mon entreprise fait bien. Et la réponse à une question : comment mon entreprise peut faire mieux. ◆

Annexes

EXP2 16/10/2020 12:56:23 09017 Page 1 of 5

SHIPPER
IGNAZIO MESSINA & C. S.P.A.
 AS AGENT

CONSIGNEE (Carrier not responsible for failure to notify):
 1) GENOA S.P.A. - ALGERI
 2 RUE JAMAHAJAL NHRHO
 ALGERI
 2) MARS LOGISTIQUE
 COOPERATIVE EL PRITH N° 5
 1107 CS MOHAMED ELPRITH
 BOUHA ALGER ALGERIE
 3) FRUITAL SPA OPERATES

NOTIFY PARTY (Carrier not responsible for failure to notify):
 FRUITAL SPA OPERATES
 SOUS INDUSTRIE INDUSTRIELLE
 ROUTE NATIONALE 5, BOUHA 16017,
 ALGERIA/ NIP: 099616000539141

1921  **Ignazio Messina & C.**
Ignazio Messina & C. S.p.A.
 16121 GENOVA - Via G. D'Annunzio, 91 - Phone + 39 010.53.961
 Fax + 010.5396264 - WEB-SITE: www.ignaziomessina.it - E-mail : info@ignaziomessina.it
 REA CE N° 463848 - Reg. Imprese, C.F. e P. IVA (IT)02150010995

Number of original B/L: **BILL OF LADING** B/L No. **AQ096772**

Forwarding Agent: Booking No. 20/463192

Port of loading: GENOVA Port of discharge: ALGERI Vessel: HOLLANDIA Voyage No.: 357

Place of acceptance by pre-carrier (P): Final destination (P):

Mark and numbers	Quantity	Kind	Description of goods	Weight	Volume	Measurement
CLHU 823925/1 SEALED BY SHIPPER WITH N. M1989119	1	CNTR 40 HC	SAID TO CONTAIN: 16 PALLET	TARE: 1792		4000
LMCU 916904/3 SEALED BY SHIPPER WITH N. M1989144	1	CNTR 40 HC	SAID TO CONTAIN: 16 PALLET	TARE: 1792		4100
LMCU 913765/8 SEALED BY SHIPPER WITH N. M1989145	1	CNTR 40 HC	SAID TO CONTAIN: 16 PALLET	TARE: 1762		3980
GETU 593841/5 SEALED BY SHIPPER WITH N. M1989125	1	CNTR 40 HC	SAID TO CONTAIN: 16 PALLET	TARE: 1762		3600
LMCU 910432/0 SEALED BY SHIPPER WITH N. M1989126	1	CNTR 40 HC	SAID TO CONTAIN: 16 PALLET	TARE: 1792		4030
TCNU 505985/6 SEALED BY SHIPPER WITH N. M1989132	1	CNTR 40 HC	SAID TO CONTAIN: 16 PALLET	TARE: 1792		4000
GETU 594456/8 SEALED BY SHIPPER WITH N. M1989141	1	CNTR 40 HC	SAID TO CONTAIN: 16 PALLET	TARE: 1792		3800
			16 PALLET			1792
Total No. of Packages for LTL:			Total No. of Containers for FCL:			

(*) Applicable only when this document is used Through Bill of Lading.

Weight, measure, marks, number, quality, contents and value, if mentioned in this Bill of Lading, are to be considered unknown unless the contrary has been expressly acknowledged and agreed to. The signing of Bill of Lading by Carrier is not to be considered as such an agreement.

In accepting this Bill of Lading the Merchant expressly accepts and agrees to all its stipulations, whether written, typed, printed, stamped or otherwise incorporated, as fully as if they were all signed by the Merchant. The Shipper according to and by the effect of articles 1341 and 1342 of the Italian Civil Code declares specifically to approve the conditions of this Bill of Lading (Nos. 2c) 3-4-5-6-7-8-9-12-15a) 15b) 16a) 16b) 17-21-22-23 of which he declares his knowledge. (more, see next)

Special provisions overlaid printed under line **A B E** to apply

Special clauses hereunder printed No. **1 10 15B** to apply

Flight: **AT DESTINATION**

Place and date of issue: **GENOVA 19 Oct 2020**

THE SHIPPER: **IGNAZIO MESSINA & C. S.p.A. AS CARRIER**

SPECIAL CLAUSES (only those expressly stated on front page with relevant number are applicable) - (Ed. 09/02)

1) The bill of lading is not negotiable unless expressly stated otherwise.
 2) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 3) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 4) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 5) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 6) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 7) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 8) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 9) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 10) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 11) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 12) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 13) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 14) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 15) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 16) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 17) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 18) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 19) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 20) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 21) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 22) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 23) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 24) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 25) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 26) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 27) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 28) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 29) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 30) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 31) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 32) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 33) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 34) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 35) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 36) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 37) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 38) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 39) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 40) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 41) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 42) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 43) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 44) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 45) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 46) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 47) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 48) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 49) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 50) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 51) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 52) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 53) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 54) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 55) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 56) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 57) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 58) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 59) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 60) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 61) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 62) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 63) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 64) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 65) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 66) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 67) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 68) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 69) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 70) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 71) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 72) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 73) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 74) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 75) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 76) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 77) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 78) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 79) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 80) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 81) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 82) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 83) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 84) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 85) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 86) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 87) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 88) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 89) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 90) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 91) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 92) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 93) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 94) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 95) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 96) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 97) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 98) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 99) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.
 100) The bill of lading is not to be used as a receipt for goods unless it is signed by the carrier.

	TRACKING	PR3-7.5.0-06
	BON DE MISE A DISPOSITION	ENR-409 Date d'application 28 Mai 2012 page 410 / 1

Date 20/10/2020

- DE : Gema Dept / Logistique
- A : FILTRANS
- ATT : M.MALEK

Veuillez mettre à la disposition de MARS LOGISTIQUE P-C FRUITAL SPA 12x 20 BOX"

À destination TEMA
ARMATEUR : IGNAZIO MESSINA

Meilleures salutations
Dépt Logistique: Mme.MAOUHE
Date:20/10/2020


[Handwritten signature]

