

## **UE D - TECHNIQUES PROFESSIONNELLES**

*Bachelor européen supply chain*

*UC D31*

L'utilisation de la calculatrice est autorisée

Type d'épreuve : Rédaction (Etude de cas)

Durée : 6 heures

Session : Juin 2019

UC D31 - SUPPLY CHAIN

**BAREME DE NOTATION**

---

Dossier 1 - Contraintes de la globalisation et de la mondialisation	45 points
Dossier 2 - Transport et prestation logistique	30 points
Dossier 3 - Achats et approvisionnements	35 points
Présentation et orthographe	10 points
<b>Total</b>	<b>120 points</b>

**LISTE DES ANNEXES**

---

*Annexe 1* Les risques dans la relation client ..... *Pages 6-14*

*Annexe 2* Externalisation de la fonction logistique..... *Pages 15-23*

« Depuis la fin des années 1980, sur fond de crise économique, les entreprises ont externalisé des activités périphériques. Cette démarche était essentiellement motivée par des raisons de réduction des coûts, des charges salariales et le manque de capacités internes. L'externalisation a ensuite atteint les services fonctionnels de l'entreprise comme la logistique. Elle devait permettre la mise à disposition des ressources pour les activités principales et le partage des risques avec le prestataire de services. Enfin, l'externalisation a atteint les fonctions de base. La proximité de ces fonctions avec le cœur de métier explique pour une bonne part les changements de comportements. Les donneurs d'ordres élaborèrent une véritable analyse stratégique afin de favoriser la réactivité, l'assimilation des innovations dans leur entreprise. Les prestataires ont dû se positionner afin de fournir des services de plus en plus complets pour améliorer les processus externalisés.

Le prestataire prend en charge la réalisation d'un bien pour le compte de son client dans une démarche partenariale. Le motif prédominant de l'externalisation du transport logistique étant le désir de réduire les coûts. Cependant, la quête de ce coût plancher ne peut être le seul critère.

En effet, partout dans le monde, un nombre croissant de sociétés ont recours à l'externalisation qu'elles considèrent comme un outil stratégique, susceptible de constituer un véritable facteur de différenciation concurrentielle. Ces entreprises peuvent dès lors concentrer leurs efforts sur l'exercice de leurs activités stratégiques, tandis que les tâches et opérations routinières ou non critiques sont confiées à un prestataire externe.

Le secteur du transport figure clairement en tête de liste des entreprises qui ont recours à l'externalisation ; plus de 80 % des acteurs de ce secteur externalisent tout ou partie de leurs activités.

Les entreprises se trouvent toujours en face de la même problématique vis à vis de leur chaîne logistique : pour optimiser l'ensemble du processus, de l'achat de la matière première au transport jusqu'au client final, il est nécessaire d'avoir une expertise sur chacune des multiples fonctions qui la compose. Externaliser est donc la solution et les acteurs sur ce marché sont nombreux.

Selon l'Aslog (2005) près de 90 % des entreprises externalisent un ou deux maillons de la chaîne logistique et près de 30 % plus de cinq maillons. Un nombre croissant d'entre elles confie l'ensemble de la chaîne à des prestataires extérieurs. »

Vous êtes nouvellement embauché dans l'entreprise Cosmo flash, jeune entreprise ayant débuté en start up. Votre dirigeant, novice en logistique et transport, ayant pris connaissance de l'article ci-dessus souhaite approfondir la problématique de supply chain et d'externalisation et vous demande donc de l'y aider, en répondant de la manière la plus exhaustive possible, aux questions des trois dossiers à suivre.

⇒ Dossier 1 - Contraintes de la globalisation et de la mondialisation

En vos appuyant sur vos connaissances et également sur les annexes 1 et 2, répondez aux questions suivantes.

### **Question 1**

**Quelles raisons poussent une organisation à externaliser sa fonction logistique ?**

### **Question 2**

**Quels sont les avantages à attendre de l'externalisation ?**

### **Question 3**

**Quelles sont les limites de l'externalisation ?**

### **Question 4**

**En étant le plus exhaustif possible, énumérez et argumentez les conseils et la méthodologie à mettre en œuvre pour réussir l'externalisation logistique.**

**Question 1**

**Quel est le rôle du transitaire à l'exportation, à l'importation et dans les cas de transbordements ?**

**Question 2**

**Expliquez le rôle des emballeurs et des entreprises de manutention.**

**Question 3**

**Quel est le rôle du consignataire d'une cargaison ?**

**Question 4**

**Dans le cadre de paiements internationaux, quelles sont les garanties d'une lettre de crédit irrévocable et confirmée ?**

**Question 5**

**Les banques sont-elles engagées par les documents se rapportant aux marchandises, aux services, aux prestations de transport et d'assurance ?**

**Question 6**

**Citez au moins 4 documents essentiels à présenter par le vendeur à la banque notificatrice dans un crédit documentaire irrévocable et confirmé réalisable par paiement par acceptation pour une vente CIP.**

**Question 7**

**Comment les banques peuvent-elles vérifier l'apparence de conformité des documents exigés ?**

### Question 1

Le responsable de l'entreprise Cosmo Flash vous soumet le budget de ses approvisionnements incomplet pour le dernier trimestre de l'année 2018.

**Complétez et calculez le montant total TTC budgétisé des achats du trimestre.**

	Octobre	Novembre	Décembre
Total achats en €	320 000	400 000	500 000
TVA 20 %			
Total achats TTC en €			

### Question 2

Le contrôleur de gestion de la société Cosmo Flash vous communique le programme des approvisionnements du deuxième semestre de cette année. Le prix d'achat unitaire est constant et il est de 25 €.

**Etablissez le budget des approvisionnements du deuxième semestre.**

	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Quantité à acheter	18 000	20 000	21 000	24 000	25 000	27 000

### Question 3

L'entreprise Cosmo Flash est spécialisée dans la fabrication des médicaments. Pour les 4 prochains mois elle a programmé l'achat de 60 tonnes de plantes médicinales avec les proportions suivantes :

	Août	Septembre	Octobre	Novembre
Proportions mensuelles	0,26	0,24	0,25	0,25

**Déterminez la quantité achetée par mois en appliquant les proportions mensuelles.**

**Etablissez le budget des approvisionnements des 4 prochains mois pour un prix d'achat de 3 000 € par tonne et qui évolue chaque mois de 20 % et si le taux de TVA est de 20 %.**

## Les risques dans la relation client

Le rôle du risque dans les entreprises a aujourd'hui considérablement augmenté. Aucune d'entre elles ne peut échapper à prendre un jour ou l'autre une décision risquée. Peut-être parce qu'aujourd'hui les conséquences sont plus visibles. Nous étudierons d'abord la définition du risque et ses dérivés puis nous nous pencherons sur son impact sur la relation client.

### 1. Le risque

Selon Pablo et Sitkin, le risque est une caractéristique de la décision ; c'est le niveau auquel se situe l'incertitude sur la réussite et/ou sur l'échec potentiel, de l'application de la décision. Selon ces auteurs, le risque possède trois dimensions :

- celle de l'incertitude de résultats. Elle est souvent définie par différents auteurs comme « la variété des résultats » (Libby et Fishburn, 1977), ou comme « le manque de connaissances sur la distribution des résultats » (March, 1978), ou bien encore comme « le non-contrôle de l'atteinte des résultats » (Vlek et Stallen, 1980). Cette variable est habituellement considérée comme non désirable à moins d'être contrebalancée par une meilleure atteinte des résultats que prévu (Mac Crimmon et Wehrung 1986), et ce, en partie parce que la variance de distribution des résultats augmente l'incertitude selon laquelle le résultat peut être attendu. Ainsi, si les résultats sont incertains et si la chance entre elle aussi en jeu, le risque est plus grand dans les situations où les résultats peuvent être influencés, même légèrement par le preneur de décision ;
- celle des attentes de résultats. Bon nombre de théories suggèrent que l'attente de résultats positive génère des présentations de résultats et des comportements de prise de décision fondamentalement différents que ceux générés par une attente de résultats négative. Il est généralement prouvé que le terme risque est régulièrement associé à des résultats négatifs (Baird et Thomas, 1985, Levitt et March 1988). Pablo et Sitkin approuvent eux une conceptualisation du risque à la fois positive et négative dans la mesure où ce n'est pas le résultat lui-même qui constitue le risque, mais le degré selon lequel le résultat obtenu décevra le preneur de décision. Ainsi, un résultat même très bon peut être jugé décevant, car n'arrivant pas au niveau du challenge fixé par le décideur (March et Shapira 1987) ;
- celle des résultats potentiels. Les individus ont tendances à exagérer les résultats potentiels. March et Shapira nous présente ainsi le cas de la loterie.

Dans des théories plus classiques, le risque est communément conçu comme représentant les variations des différents résultats possibles, leurs possibilités et leurs valeurs subjectives.

Le risque est mesuré soit par ses non-linéarités lorsque l'on parle d'argent ou par la variance des diverses distributions des éventuels gains ou pertes associés à une alternative particulière (Arrow 1965). Lorsque la variance est large, l'alternative est risquée. Beaucoup de théories sur la variance du risque ont été menées, notamment au niveau des risques financiers. Le risque a ainsi toujours été lié à la prise de décision. Mais certains auteurs comme Kunreuther (1976), suggèrent que les individus ont tendance à ignorer des événements ayant des conséquences plus ou moins importantes, d'autres suggèrent que les individus ne se concentrent que sur quelques points de quelques résultats plutôt que sur l'ensemble (Broussard et Petit, 1967) et que les individus sont plus confortables avec une présentation verbale des risques qu'avec une présentation plus mathématique (Budescu et Wallsten 1985).

Diverses définitions et théories sur le risque apparaissent donc. Nous ne garderons que celles présentées ci-dessus pour l'avancée de notre recherche, puisqu'au niveau de notre étude, la prise de décisions d'externalisation a déjà été prise. Néanmoins, les divers points abordés par les auteurs restent tout de même intéressants pour notre approche. Nous regarderons donc aussi certains des déterminants de la prise de décision risquée proposée par le « mediated » modèle de Sitkin et Pablo et par la « prospect theory » de Kahneman et Tversky.

### *1.1. La perception du risque*

C'est une évaluation individuelle, de combien la situation est risquée en termes d'estimation du degré d'incertitude, du contrôle de cette incertitude et la confiance en cette évaluation (Baird et Thomas, 1985, Bettman, 1973). Pour Jackson & Dutton (1988) et Staw, Sandelands & Dutton (1981), il s'agit d'une « nomination de la situation », pour Baird & Thomas, (1985), Vlek & Stallen (1980), d'une estimation de l'extension et du contrôle des risques.

Différentes théories abordent ce déterminant :

Ainsi, si la « prospect theory » de Kahneman et Tversky ne reconnaît pas explicitement les perceptions du risque, Sitkin et Pablo suggèrent eux que les conclusions de celle-ci sont en accord avec une relation négative entre la perception du risque et la prise de décision.

Ainsi, le fait d'éviter le risque est plus grand lorsque les menaces sont plus importantes (un risque important est perçu), que lorsqu'un individu ne perçoit que peu de risque, car il n'a rien à perdre. Pour Levitt & March (1988), il semble aussi raisonnable de noter que des risques des plus importants seront négativement reliés à des prises de décisions, car les individus auront tendance à associer le risque à des résultats négatifs plutôt qu'à des résultats positifs.

Ce déterminant prend un rôle important dans le « mediated model » de Sitkin et Pablo où ils démontrent que l'impact direct des variables de prise de décision risquée ne peut avoir lieu que lorsque la propension au risque et sa perception jouent le rôle de médiateur. On peut ainsi démontrer que des résultats fructueux ou non affectent la façon dont les individus perçoivent le risque et agissent envers le risque en agissant sur les informations reçues par les individus et en agissant sur le comportement des individus confrontés au risque. Leur analyse est basée sur le fait qu'un individu serait enclin à persister dans ce qui a réussi auparavant et à abandonner ce qui ne l'a pas été. C'est un argument intuitif, qui montre combien les résultats antérieurs d'un individu affectent sa propension à prendre des risques et combien la tendance à prendre ou à éviter les risques est directement liée aux aspects importants ou moindres de la situation (perception du risque) et pousse à continuer ou à éviter les comportements risqués.

### *1.2. La propension au risque*

Elle est définie par Sitkin et Pablo (1992) comme une tendance individuelle à prendre ou à éviter les risques. Elle est comprise comme étant un trait individuel pouvant changer à chaque instant et est donc propre à chaque individu confronté à une prise de décision. Elle est donc à la fois stable et évolutive. Il est intéressant de noter que même des critiques de la détermination de la propension au risque (MacCrimmon & Wehrung 1990, Schoemaker 1990) avaient adopté cette conception traditionnelle de la propension face au risque montrée comme attribut stable.

Diverses théories abordent ce déterminant :

Pour Brockhaus (1980), Vlek & Stallen, (1980), la propension au risque influence l'importance relative des menaces ou opportunités et donc mène à des résultats qui ne sont pas objectifs. Pour Schneider & Lopes (1986), les individus au comportement « anti-risque » (individus ayant une propension à éviter le risque) seront donc supposés de juger plus lourdement les résultats négatifs que ceux qui seront positifs. March & Shapira (1987) tendent à penser que, inversement, les individus au comportement « chercheur de risque » seront supposés peser les opportunités plus lourdement que les risques, surestimant ainsi les probabilités de gains par rapport aux pertes. Pour MacCrimmon & Wehrung (1990) : la « volonté de l'individu à prendre des risques » influe le fait que celui-ci prendra ou non des décisions plus risquées qui rend d'autres explications inutiles. Sitkin et Pablo (1992) posent le principe de leur étude selon lequel la propension individuelle à prendre ou à éviter les risques affecte la prise de décision est une idée qui a été fondée sur de nombreuses autres études : Kogan & Wallach (1964), MacCrimmon & Wehrung (1986, 1990), Brockhaus (1990) ont ainsi émis l'hypothèse selon laquelle l'orientation générale d'un individu envers le risque (la propension au risque) prédisposerait des individus à prendre plus de risque que d'autres.

Le rôle de la propension au risque dans le « mediated model » de Sitkin et Pablo est que la propension au risque n'affecte pas seulement la prise de décision directement, mais aussi indirectement en influant sur les perceptions du risque.

## 2. Les risques de l'externalisation

Même si l'externalisation apporte de nombreux avantages à une entreprise, elle comporte aussi des risques non négligeables qui sont rarement en tête des dirigeants lors de la signature des contrats ; tout le monde étant alors « au beau fixe », et dont les échecs restent discrets.

Earl propose une liste non exhaustive des principaux risques apportés par l'externalisation perçus par une entreprise, renforcée par les différents freins relevés par les dirigeants dans le Baromètre de l'Outsourcing et dans le Guide européen du management de l'externalisation :

- le mauvais management de l'activité externalisée, tant par le prestataire que par l'entreprise externalisatrice, le manque de pilotage ou de copilotage de la démarche. La notion de confiance intervient alors entre les deux parties. Parmi les différents antécédents de la confiance, on trouve la confiance comme l'expérience passée avec le partenaire. Selon Morgan et Hunt (1994), c'est « l'existence d'une série d'expériences et de rencontres positives qui renforce la confiance et l'engagement des partenaires. » Selon Bitner (1995), il faut prendre en compte l'importance des promesses : « la qualité des relations dépend des promesses faites par le fournisseur dont il rend la satisfaction possible et qu'il tient ». Selon Crosby et al (1990), « la confiance et la satisfaction constituent les deux dimensions de la relation entre l'acheteur et le prestataire de services ». La satisfaction est un état affectif qui dépend entre autres des expériences passées, alors que la confiance est l'ensemble des croyances, indépendamment des expériences ;
- la perte de valeur des compétences technologiques du prestataire, son absence de capacité d'innovation ;
- l'incertitude endémique de l'activité externalisée (appartenance certaine ou non au cœur de métier), par exemple l'inconnu de la prestation relation client final là où celle-ci marque la différenciation de l'entreprise ;
- les coûts cachés de l'externalisation ;
- la peur du non-respect de la confidentialité ;
- le manque de flexibilité des parties ;
- l'inconstance du niveau de service dans la durée.

Ces risques ne sont pas hiérarchisés et il faut donc prendre en compte l'importance relative de chacun dans chaque cas d'entreprise.

### 2.1. *Les risques principaux*

Barthélémy choisit de se concentrer sur quatre risques qu'il qualifie de « principaux ».

#### La sous-performance

Outre les problèmes techniques, il s'agit ici surtout de la compétence humaine : comment s'assurer du niveau de compétence du prestataire ? Comment s'assurer de ses choix technologiques ou méthodologiques pour répondre au mieux aux besoins de l'entreprise externalisatrice ? Comment être sûr d'obtenir le résultat escompté ? Y a-t-il un décalage entre les attentes du client et les performances du service ? On parle alors de qualité. Celle-ci est en effet une « aptitude d'un service à satisfaire les besoins des consommateurs face à des exigences diverses ». Elle englobe la qualité attendue avant la prestation de service (l'ensemble des attentes, croyances sur la performance anticipée d'un service : la perception du service du consommateur) et l'évaluation de celle-ci par le consommateur.

Selon Zeitoun et Chéron (1990), elle comporte les caractéristiques du consommateur, du service auxquelles s'ajoutent les interactions marketing et le contexte. Grönroos (1984) et Parasuraman (1988) mettent en avant les différences par attribut en termes de qualité perçue et de qualité attendue, qui mène, selon eux, à l'évaluation de la qualité par le consommateur.

Peut-on attendre plus que ce que l'on a demandé ? Diverses études varient sur la satisfaction du consommateur.

On parle ainsi de « l'état affectif résultant d'une ou plusieurs expériences de consommation. » Oliver (1980) met en avant le paradigme de non-confirmation : « si la qualité perçue est conforme aux attentes, il n'y a ni satisfaction, ni insatisfaction. Si la qualité perçue ne répond pas aux attentes du consommateur, la déception entraîne une confirmation négative (une non-confirmation) et l'insatisfaction du consommateur : dans le cas contraire, il y a confirmation positive et satisfaction du consommateur.

Zeitoun et Chéron (1990), ont ajouté à cela la prise en compte du caractère contrôlable ou non du problème perçu.



Pour Cronin et Taylor (1992) : « la qualité perçue lors de l'expérience du consommateur est le meilleur déterminant de la satisfaction globale que la comparaison de la qualité attendue et de la qualité perçue de la marque ou de la catégorie.

### La dépendance envers le prestataire

Pour Barthélémy, il s'agit alors d'un choix de dépendance. La taille des entreprises exige des capacités importantes des prestataires qui doivent se montrer capables de « les suivre sur l'ensemble du globe ». Peu de prestataires ont aujourd'hui ces capacités, la dépendance peut alors devenir réciproque mais les exigences augmentent alors de façon importante. Comment éviter cette dépendance ? Selon Pfeffer et Salancik, il s'agit d'une démarche volontaire et donc d'un risque plus ou moins calculé : cette dépendance potentielle introduit donc naturellement une incertitude dans les prises de décision.

### La perte de savoir-faire et de compétences

On parle alors de « fuite des compétences ». Même si externaliser ne signifie pas abandonner l'activité, le personnel et l'équipement sont souvent transférés chez le prestataire. Le savoir étant souvent tacite, il est difficile à récupérer par l'entreprise. Comment créer un environnement assurant un partage de connaissance réciproque ? L'entreprise doit en effet pouvoir garder un niveau de compétence interne suffisant dans l'activité afin de pouvoir évaluer les compétences de son prestataire, voire pour réinternaliser cette fonction au cas où.

### Le risque social

C'est le quatrième et dernier risque évoqué par Barthélémy. L'externalisation amène en effet souvent à des changements organisationnels et à des transferts de personnel. En touchant ainsi de si près les ressources humaines, l'externalisation est souvent accompagnée de crainte voire de rejet de la part du personnel mis en cause. On parle alors d'opposition ouverte ou larvée (moins visible), la direction ayant dans les deux cas à faire face à un sentiment de trahison plus ou moins élevé chez les salariés. Earl parle même de « cercle infernal de la création de poste et ses conséquences sur les ressources humaines ».

## *2.2. Les autres risques*

### Le risque moral

On évoque aussi les risques cachés des liens informels des salariés de l'entreprise beaucoup plus difficiles à contrôler et dont les informations ne parviennent pas à tout le monde.

Le risque moral apparaît lorsque les conséquences des actions des agents deviennent inobservables, en partie ou non par les principales. L'auteur reprend donc ici le cadre des relations principal-agent : l'agent agissant pour le compte et à la demande du principal.

L'auteur examine deux situations distinctes.

Pour la première, l'action ne peut être observée par le principal : l'agent est alors tenté d'agir dans son propre intérêt et fait entrer la variable « éléments indépendants de sa volonté » dans ses résultats ; c'est l'action cachée.

Pour la deuxième situation, le principal ne sait pas si l'action est appropriée, car l'agent possède une information qu'il est le seul à connaître ; c'est le cas de l'information cachée.

Le problème du risque moral est donc pour le principal d'inciter l'agent à prendre la bonne décision en son intérêt. Il lui faut alors trouver une procédure incitative.

Dans le cas appelé « action cachée », on peut ainsi s'inspirer de modèles comme le sont des contrats : différentes variables entre alors en compte comme le coût du contrat, l'effort, le résultat, l'utilité minimale du contrat pour l'agent. Le problème qui se pose alors est de trouver la bonne formule de contrat qui permette au principal de trouver l'agent qui agira dans son intérêt.

(À noter : dans tous les cas, l'auteur accepte l'hypothèse selon laquelle le principal fait abstraction de son aversion au risque, grâce notamment à la diversification de ses actifs par laquelle il s'est protégé contre les risques de cette action de l'agent.)

L'auteur propose alors comme solution de faire entrer en jeu deux contraintes : la contrainte d'incitation, par exemple le minimum auquel s'attend l'agent pour son propre compte, et la contrainte de participation, qu'il appelle aussi « contrainte de rationalité individuelle » qui assure que l'agent ait accepté le contrat.

L'auteur propose d'observer l'action des contrats face à l'aversion au risque de l'agent.

Ainsi, lors d'absence d'aversion au risque par l'agent, lorsque l'espérance d'utilité correspond au niveau d'utilité minimale pour l'effort maximal, on se retrouve dans une situation où l'information est symétrique.

L'agent supporte alors à la fois l'incertitude et les pertes – quand l'espérance est inférieure à l'effort maximal.

Lorsque l'agent a une aversion pour le risque, la solution proposée par l'auteur est de travailler sur l'assurance c'est-à-dire sur le fait de relâcher le lien entre l'action et son revenu.

Mais dans une situation d'information symétrique, on peut arriver à une situation de « dilemme » entre incitation et assurance. On peut alors avoir recours à des pénalités face à un manque d'effort, à condition bien sûr que celles-ci soient adaptées.

Dans les cas où l'information est cachée, le principal est incapable d'évaluer la relation entre le résultat et le message de l'agent. Seule une procédure selon l'auteur peut permettre d'inciter l'agent à révéler son information cachée : c'est le principe de révélation (Myerson, 1979). Ce principe reste tout de même coûteux, car elle se base sur le principe que l'agent reçoit autant d'argent par le principal, qu'il mente ou qu'il dise la vérité. Le principal doit alors identifier les moments où l'agent aurait intérêt à mentir et savoir s'y préparer.

Les enseignements tirés de ces cas mènent à trois extensions développées par l'auteur :

- l'étude des techniques de contrôle du principal sur l'agent. Des investissements pour l'obtention des informations doivent être étudiés selon leur rentabilité. Il faut alors trouver l'équilibre entre les clauses de pénalités du contrat et les investissements de contrôle à faire. À cela s'ajoute le problème du double risque moral qui apparaît lorsque la légitimité du principal sur le contrôle est remise en question ;
- l'étude des relations entre le principal et divers agents et donc de performances relatives à diverses personnes et à leurs relations entre elles. Ces contrats restent rares, les performances individuelles étant difficiles à mesurer en cas de compétition ;
- l'étude du travail de différents agents sur une longue période, c'est-à-dire une série d'actions faites ensemble sur le long terme. L'information de l'agent parvient ainsi souvent au principal et modifie les relations entre les parties.

Les contrats développés ici par l'auteur sont optimaux et s'écartent donc de la réalité : tous les aléas ne peuvent être listés et viennent donc compliquer les choses. Mais selon l'auteur, l'économie de l'information et la théorie des jeux « suggèrent que l'on puisse étudier chaque type d'échange pour en étudier l'efficacité et la maximiser ».

### Le risque d'image

En externalisant sa relation client, l'entreprise externalisatrice doit faire face au risque de perte d'image auprès de ses clients. En effet, cette activité est souvent stratégique et si l'image de l'entreprise n'est pas clairement posée dans les actions du prestataire, le client final peut se perdre et rester confus par rapport à l'identification de la marque notamment.

À cette confusion s'ajoute le déficit d'image de l'externalisation en France révélée par le Baromètre de l'outsourcing auprès des entreprises externalisatrices.

### L'opportunisme du prestataire

Directement lié à la théorie des coûts de transaction où il est posé comme une hypothèse fondamentale (cf. : éclairage théorique : la théorie des coûts de transaction), l'opportunisme est défini par Barthélemy comme étant une « forme forte de la poursuite d'intérêt personnel ». Nous garderons cette définition en l'adaptant à la situation du prestataire et à son environnement.

### L'incertitude

L'incertitude est-elle aussi liée à la théorie des coûts de transaction où elle est posée comme un attribut de transaction. Nous garderons donc aussi les deux types d'incertitudes vus précédemment c'est-à-dire la « behavioral uncertainty » et « l'environmental uncertainty ».

### Le risque pénal

La difficulté amenée par la législation et la jurisprudence françaises sur les conséquences juridiques et sociales de l'externalisation est un risque auquel la plupart des entreprises fait attention.

Mais il est intéressant de rappeler ici les différentes définitions et caractéristiques du risque pénal. Le premier et principal risque : le marchandage, défini comme toute opération à but lucratif de fourniture de main-d'œuvre qui a pour effet de causer un préjudice au salarié qu'elle concerne ou d'éluder l'application de dispositions légales ou de stipulations d'une convention ou d'un accord collectif de travail, est interdit. (Article L8231-1 du Code du travail)

Il y a en fait délit de marchandage quand il y a mise à disposition par le prestataire de main d'œuvre sans autres apports techniques, sans prestation accompagnatrice. Les sanctions peuvent être lourdes : prêt de main d'œuvre illicite/marchandage : pénalement, il revient à l'utilisateur de main d'œuvre le paiement des droits des salariés et bien sûr les conséquences de la nullité du contrat, et civilement, une personne physique peut recevoir jusqu'à 30 000 € et deux ans de prison accompagnés ou non d'une interdiction d'exercer, d'affichage et de publication, une personne morale peut être sujette à 150 000 € d'amende et/ou une dissolution ou interdiction d'exercer.

Le deuxième principal risque est celui du prêt de main-d'œuvre illicite qui se traduit par un simple prêt de main d'œuvre à titre onéreux, mais reste moins commun et moins important que le délit de marchandage.

### 3. La performance dans l'externalisation de la relation client

Nous avons déjà vu les différents avantages de l'externalisation de la relation client et l'importance du choix du prestataire sur cette performance.

Dans le cas de la relation client, ce secteur étant pour beaucoup d'entreprises la source même de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, il est bon de connaître les différentes variables entrant en jeu dans l'évaluation de sa performance.

#### 3.1. *La performance*

Pour Churchill et Surprenant, la performance est devenue une dimension standard de la satisfaction dans les écrits de recherche. Olshavsky et Miller (1972) et Olson et Dover (1976) ont cherché à démontrer que la performance était sujette aux variations des attentes du consommateur plutôt qu'aux variations de sa satisfaction. Bien qu'il soit raisonnable de dire que la satisfaction est liée à la performance, l'impact de la performance « vis-à-vis » des effets des attentes et de la non-confirmation n'a pas été démontré.

Churchill et Surprenant sur les facteurs de la satisfaction client : ces auteurs cherchant à démontrer s'il est nécessaire d'inclure la « non-confirmation » en tant que variable de la satisfaction du consommateur ou si l'effet de cette non-confirmation est une conséquence de la performance perçue et des attentes du consommateur, étudient quatre variables : la performance, les attentes du consommateur, la satisfaction et la non-confirmation.

Dans notre première partie sur l'externalisation, nous avons vu que celle-ci devait répondre à différents enjeux dont celui de la performance collective. La performance est donc ici à observer de la part du groupe et non par individus.

#### 3.2. *La mesure de la performance*

L'amélioration de la performance du service externalisé est souvent l'une des principales raisons du choix de l'externalisation d'un service d'une entreprise. C'est pourquoi une échelle doit être mise en place afin de pouvoir noter l'amélioration du service externalisé. Comprendre la performance de ce service est fondamental dans la mesure où l'entreprise peut alors donner à ses prestataires des standards de performance et se donne alors les moyens de mesurer cette performance.

Voici, d'après Maurice Graver, un exemple de mesure de la performance d'une externalisation :

- mesurer la productivité (entrées/sorties, nombre d'heures effectuées/quantité de travail effectué...);
- mesurer la qualité (les « ratées », le temps passé à refaire quelque chose, le coût...);
- le respect des délais, l'envoi des informations à une date précise...;
- les cycles de travail (la durée d'une action, la réactivité);
- le taux de rendement (le nombre d'heures de travail/le nombre d'heures standard, le nombre d'heures passées sur un projet en une semaine);
- la créativité, l'innovation, le nombre de lancements de nouveaux produits...;
- le rendement (le nombre de phases complétées, le nombre de données entrées, ...);
- les résultats mêmes du service externalisé;
- la maîtrise des coûts durant l'externalisation...

Cette liste est non exhaustive, car la mesure de la performance reste automatiquement liée à la décision de l'externalisation. L'objectif du management de projet doit aussi être clairement défini par exemple lorsque l'équipe du projet doit vouloir surpasser les objectifs atteints.

### 3.3. La faible performance

Si le service externalisé ne montre qu'une faible performance, il est important, selon Maurice Graver, d'en trouver la cause parmi, par exemple, les divers facteurs entrant en jeu dans la performance. L'entreprise externalisatrice ou le prestataire doivent savoir rester attentif à ces faiblesses et savoir réagir en proposant des changements et en étudiant leurs répercussions et en mesurant à nouveau leur performance.

## 4. Les moyens de contrôle

### 4.1. La structure

Une étude de W. G. Ouchi porte sur la distinction du contrôle et de la structure d'une entreprise. Le contrôle peut être conceptualisé comme un processus d'évaluation basé sur la surveillance et l'évaluation des comportements ou des résultats. Une autre étude a établi qu'approximativement 25 % de la variance dans ces mécanismes de contrôle peuvent être expliqués par les caractéristiques des tâches à effectuer et par d'autres variables environnementales au niveau de l'analyse des individus. En utilisant l'entreprise comme unité d'analyse, elle cherche à montrer la relation entre la structure et le contrôle. Les résultats montrent qu'environ 33 % de la variance du contrôle peuvent être considérés comme caractéristiques structurelles ou environnementales.

Une autre étude de March et Shapira explore la relation entre les conceptions théoriques de prise de risque et celles des managers. Les auteurs confrontent des études récentes sur le comportement et l'attitude face au risque aux conceptions du risque dérivées des théories sur le choix. Les auteurs concluent que les managers prennent des risques et font preuve de préférence par rapport au risque, mais leur processus de décision diffère des processus classiques de choix parmi de nombreuses actions en termes de signification (valeur attendue) et de variance (risque) de la distribution de la probabilité dans les différents résultats possibles. Ils ont identifié trois différents processus dans lesquels les conceptions de risque et de prise de décision risquée tenues par les managers menant à des orientations vers le risque diffèrent des processus habituellement attendus par la théorie :

- les managers restent peu sensibles aux estimations des probabilités de résultats ;
- leurs décisions sont particulièrement influencées lorsque leur attention porte sur des cibles de performance critiques ;
- ils font une distinction assez marquée entre prendre des risques et parier.

Ces différences, s'ajoutant aux observations faites dans d'autres études sur le choix individuel et collectif, indiquent que le phénomène comportemental de prise de décision risquée dans le monde de l'entreprise ne serait pas parfaitement expliqué par une conception classique du risque.

### 4.2. Les différents contrats

Pour Lacity et Hirschheim (1993), le contrat reste « le seul mécanisme qui établit un équilibre de pouvoir dans les relations d'externalisation ». Son rôle reste crucial pour assurer le succès ou l'échec de la prestation. Nous n'entrerons pas ici dans les détails de la description des contrats et nous ne ferons que survoler les différents modèles proposés par Barthélémy et sa distinction entre le partenariat et la relation basée sur le contrat.

L'auteur propose donc de différencier trois types de contrats d'externalisation :

- les contrats classiques, qui sont standards, simples et souvent de court terme. Mais comme le fait remarquer l'auteur en s'appuyant sur les travaux de Paché et Sauvage (1999), ces contrats sont peut-être souvent de courts termes, mais sont souvent renouvelés comme le montre le tableau récapitulatif ci-dessous.

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

*Durée des contrats et durée des relations dans le cas de la logistique*

- la deuxième catégorie de contrat est celle des contrats néoclassiques, qui sont des contrats ad hoc, complexes et de long terme. L'accent est mis sur le formalisme : ils sont très détaillés et comportent de nombreuses clauses comme souvent par exemple celles de pénalité en cas de non-performance ;
- enfin, la troisième et dernière catégorie proposée par Barthélémy est celle des contrats relationnels, qui comme les contrats néoclassiques sont complexes, de long terme et adaptés à l'externalisation d'activités sensibles. Mais ces contrats relationnels ont la particularité de se baser sur la coopération entre les deux parties. Leur rôle est de préciser les objectifs de la relation et par là même ils intègrent plutôt des clauses d'incitation que de pénalités.

En abordant la question des contrats, Barthélémy propose aussi de faire la différence entre la notion de partenariat et la relation basée sur un contrat. L'auteur propose ainsi deux acceptations nécessaires selon lui à la définition du partenariat :

- la première « consiste à qualifier de partenariat les relations d'externalisation reposant sur des contrats peu détaillés » ;
- la seconde « consiste à qualifier de partenariat les relations d'externalisation reposant sur des contrats détaillés ainsi que sur la confiance. »

Car le contrat a un double rôle : celui de favoriser les relations entre les partenaires et celui de faire office de filet de sécurité au cas où cette relation se détériorerait. La complémentarité entre les contrats détaillés et le partenariat a été étudiée et vérifiée par Saunders, Gebelt et Hu (1997) et leurs résultats sont résumés dans le tableau suivant.

	Indicateur de succès global Relation « client- fournisseur »		Indicateur de succès global Relation de partenariat	
	Contrat détaillé	Contrat non détaillé	Contrat détaillé	Contrat non détaillé
Succès	60 %	34 %	86 %	50 %
Échec	40 %	66 %	14 %	50 %

*Niveau de détail et performance des contrats d'externalisation*

À noter : dans ce tableau, la relation client/fournisseur est considérée comme reposant exclusivement sur le contrat, tandis que la notion de partenariat repose elle sur la confiance et la collaboration.

Barthélémy conclut sur le fait que le choix de la qualité de la relation repose essentiellement sur le caractère stratégique de l'activité externalisée. Pour le cas de la relation client, qui est comme nous l'avons vu stratégique pour nombre d'entreprises, nous concluons donc que les entreprises auraient donc tendance à se baser sur des relations partenariales.

#### 4.3. Le temps

Il s'agit ici de souligner l'importance du temps et de ses mesures. Nous avons déjà vu que ces mesures peuvent être considérées comme des indicateurs de performance (cf. la mesure de la performance). Mumford (2000) rajoute que le temps est nécessaire à l'innovation.

Le Guide européen du management de l'externalisation le qualifie d'« essentiel ». Le temps agit en effet ici sur les deux parties : le temps « donné au prestataire pour bénéficier d'un retour proportionnel aux investissements humains et financiers », et le temps « donné au client pour réellement bénéficier des savoirs et compétences du prestataire. ». Nous rajouterons ici à cette notion celle du suivi de la prestation. Cette dernière entre en jeu dès la mise en œuvre du projet, comme nous l'avons vu pour les contrats, rentre dans la notion de copilotage et signifie souvent un enrichissement continu du service.

#### 4.4. Les liens interpersonnels

Les liens interpersonnels rejoignent la notion de risque moral en tant que liens informels. Mais la relation client-prestataire rejoint surtout la notion de confiance que nous verrons ci-dessous.

#### 4.5. La confiance

Dans le Verbatim du Guide européen du management de l'externalisation, on trouve une citation de Jochen Bloese, Manager KPMG Allemagne, représentant la BDA (organisation patronale allemande), annonçant « le principal obstacle aux activités d'externalisation des entreprises allemandes est la méfiance ». Gosse et al proposent d'étudier la confiance comme « mode de gestion de l'externalisation », apparaissant comme une conséquence des modifications organisationnelles apportées par l'externalisation. Selon ces auteurs, la confiance répond ainsi à « la difficulté du donneur d'ordre à évaluer la performance du prestataire et par sa perte progressive de compétences au profit de ce dernier ».

Ils se basent ainsi sur la définition d'Henriet (1999) pour qui la confiance est « un concept central des nouvelles formes de l'organisation » : « si celles-ci veulent être opérationnelles, il faut pouvoir tabler sur une dose importante de confiance, parce qu'il y a éloignement, mais aussi parce qu'il est beaucoup plus difficile de contrôler un travail dans un contexte de modification permanente de son organisation. » Comme nous l'avons vu auparavant pour Benetton, l'externalisation peut mener à la création d'entreprises dites virtuelles : Weiss (1992) en s'y attardant, les définit comme « un partenariat fondé sur l'échange, le partage et la confiance ».

Ambert et Su (1997), d'après les travaux de Shapira et al (1992), vont plus loin en identifiant trois niveaux de confiance : celle basée sur le calcul, c'est à dire sur la dissuasion face aux conséquences du non-respect de l'autre, celle basée sur la connaissance du partenaire, et enfin celle basée sur l'identification, soit sur la compréhension existante entre les acteurs.

Cette confiance a pour conséquence un certain lien de dépendance entre les acteurs de l'externalisation comme le souligne Zand (1972), pour qui « l'importance de la confiance comme déterminant significatif de la capacité à résoudre un problème managérial implique ainsi une relation de dépendance et de vulnérabilité entre les différents acteurs. »

Gosse et al, vont même jusqu'à utiliser le terme anglais « reliance » qui conjugue l'idée de confiance à celle de dépendance. Nous considérerons ici la confiance comme la définit Guilloux et al (1999), selon laquelle elle constitue « un substitut progressif au contrôle ».

#### 4.6. La flexibilité

La flexibilité est à prendre dans les deux sens : celle du prestataire face à l'entreprise externalisatrice et du marché et celle de l'entreprise externalisatrice face au prestataire et au marché. La flexibilité apparaît ici comme un instrument de qualité face aux fluctuations de l'environnement de l'externalisation. Nous la considérerons ici comme une compétence des parties leur permettant de faire face aux circonstances et donc comme un moyen de contrôle.

#### 4.7. L'autonomie

Elle est d'abord définie comme un droit, comme le fait de se gouverner par ses propres lois. D'après le dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, l'autonomie est caractère de la volonté pure qui ne se détermine qu'en vertu de sa propre essence.

L'autonomie est surtout abordée dans le domaine des ressources humaines, notamment dans la gestion de l'innovation. L'autonomie y est souvent associée à la liberté et en contrepartie opposée au contrôle et à l'efficacité (Chanal, Defélix et al, 2003). Nous retiendrons ici que l'autonomie est associée à l'innovation. Cette dernière est une caractéristique essentielle pour la catégorie des services et notamment pour la relation client. Elle comprend, selon Chanal et al, différents facteurs indispensables de la part du prestataire : des compétences stratégiques, sa capacité d'anticipation, sa prise de risque, la gestion de projet, du personnel qualifié et de l'autonomie. Selon Mumford (2000), l'innovation n'est possible que si l'autonomie est laissée pour la prise de choix et structuration de l'activité. Enfin, nous incluons aussi dans la notion d'autonomie la notion de pro activité que nous définirons comme le fait de devancer la demande du client, la particule pro signifiant « en faveur de, à la place de » selon le dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française. Cette notion est directement liée à celle de la satisfaction du client vu auparavant (cf. : la performance).

## Externalisation de la fonction logistique

### Section 1 - Principes de l'externalisation logistique

#### *Définition de l'externalisation*

L'externalisation est le transfert des responsabilités d'une fonction gérée en interne, pouvant inclure divers éléments (actifs, contrats, personnel, etc.), ou d'une société (ou un groupe de sociétés) quand la fonction est filialisée. Elle se traduit également par une obligation de résultat et par un cadre contractuel organisé autour d'un partenariat. De plus en plus, l'externalisation marque le passage d'une logique de moyens, où les services, volumes et qualité de service obtenus d'une fonction de l'entreprise ne sont que la résultante des moyens alloués, à une logique de services, où ces éléments sont définis en fonction de la stratégie de l'entreprise. Dans ce sens, le débat pour une entreprise ne réside pas dans l'identification des fonctions externalisables mais dans la définition d'une stratégie générale dont va dépendre la stratégie d'externalisation.

Un processus d'externalisation recouvre généralement trois grandes phases pour l'entreprise qui souhaite le mettre en place.

Pour l'entreprise qui externalise, la première phase correspond à la réflexion stratégique et à la prise de décision, qui consiste à réaliser une étude d'opportunité et une étude de faisabilité devant conduire au choix de retenir ou non l'externalisation et selon quelles conditions. Suivent la conception et la mise en œuvre, qui permettent de préparer l'opération d'externalisation, de sélectionner le prestataire, de négocier les termes du contrat et de réaliser le transfert de la fonction chez le prestataire. Finalement, le pilotage de la fonction externalisée, au moyen du contrat, garantit à l'entreprise de pouvoir mesurer et améliorer la performance de son prestataire, ou de récupérer la maîtrise de la fonction en cas de perte de contrôle ou d'insatisfaction.

Le concept d'externalisation est donc différent de celui de sous-traitance. L'externalisation implique, en effet, le transfert de moyens (personnel et/ou équipement) vers l'extérieur. Le terme « externalisation » vise donc les entreprises dotées a priori d'une structure interne de réalisation de la fonction et des tâches destinées à être externalisées. Il est cependant possible de considérer qu'une entreprise, étant dans l'impossibilité structurelle (cas de certaines PME) de disposer de telle ou telle fonction, pratique, elle aussi, l'externalisation en faisant appel à un prestataire extérieur pour la réalisation de celle-ci.

#### *Différences entre externalisation et sous-traitance*

L'externalisation n'est qu'une sorte de recours parmi d'autres à des prestataires extérieurs. Il est fréquent de la différencier des autres formes de recours que sont la sous-traitance, le facilities management ou la fonction partagée, selon deux critères : le contenu et le niveau de relation avec le prestataire.

#### a) La sous-traitance

La sous-traitance correspond à une activité très répandue et depuis fort longtemps qui concerne l'ensemble des entreprises. Elle consiste, pour le donneur d'ordre, à confier à des sociétés extérieures le soin d'exécuter pour lui certaines tâches, selon un cahier des charges, tout en conservant la responsabilité économique finale de l'activité sous-traitée.

#### b) Le facilities management

Le facilities management est une forme particulière de sous-traitance qui concerne plus particulièrement la production informatique.

Elle consiste à confier à un prestataire de services l'exploitation d'un moyen de production ou de gestion déterminé. Ce type de sous-traitance s'applique fréquemment à la production informatique où l'on confie à un tiers la gestion de parc d'ordinateurs, par exemple.

#### c) La fonction partagée

La fonction partagée se pratique au niveau de l'encadrement supérieur. Une entreprise qui ne peut pas justifier une fonction permanente de direction à plein temps a recours à un tiers qui l'exerce à temps partiel, ce tiers partageant ses activités entre plusieurs entreprises qui ont recours à ce type de prestations.

Observations : l'externalisation représente donc une opération plus vaste que la sous-traitance classique ou le facilities management en ce sens qu'elle consiste à faire prendre en charge une ou plusieurs activités déterminées à un prestataire tout en lui transférant tout ou partie de son personnel employé par l'activité concernée, ainsi que les moyens de production qui y sont associés. La différence entre externalisation et sous-traitance réside bien dans ce transfert de moyens.

### *Fonction logistique et opérations logistiques*

Une première définition de l'externalisation de la logistique correspond au fait de déléguer à un acteur tiers, le prestataire logistique en l'occurrence, tout ou partie de la fonction. Mais cette définition appelle une précision majeure : l'explicitation de ce que l'on entend par « logistique » et « fonction logistique ».

Si l'objet de cette étude n'est pas de revenir en détail sur la définition de la logistique, il est cependant utile d'explicitier quelque peu ici ce que l'on entend par fonction logistique avant de définir ce qui correspond à son externalisation.

Par les termes « tâches logistiques », nous désignerons les opérations qui traitent les flux de produits et les flux d'informations correspondants au travers et à l'extérieur de l'entreprise, à l'exception des opérations de production en elles-mêmes.

Par « fonction ou démarche logistique », nous désignerons l'activité de coordination et de gestion de ces opérations et qui a pour mission de définir et de contrôler les objectifs de coûts et de qualité de service fixés par l'entreprise.

Les opérations logistiques sont généralement classées en trois catégories, correspondant à leur position relative par rapport au système de production (au sens large) de l'entreprise. Ces trois catégories sont :

- l'amont, pour les opérations qui précèdent la production ;
- l'aval, pour les opérations qui succèdent à la production ;
- les opérations logistiques de production, pour les opérations directement en rapport avec l'activité de production de l'entreprise (en-cours, etc.).

Mais, il est également possible de classer les opérations élémentaires du processus logistique en opérations de planification, administratives et physiques :

- opérations de planification : prévision de la demande de produits finis, ordonnancement des transports de livraison, gestion des flux de produits finis, etc. ;
- opérations administratives : traitement administratif des commandes clients, tenue des stocks de produits finis et inventaire, traitement administratif des commandes fournisseurs, etc. ;
- opérations physiques : préparation physique des commandes, réalisation de la livraison des commandes, emballage et conditionnement en sortie d'usine, etc.

### *Externalisation de la logistique*

#### a) Externalisation organisationnelle et conceptuelle

La signification des termes de « fonction logistique » et d'« opérations ou tâches logistiques » étant explicitée, il est possible d'apporter un certain nombre de précisions à la première définition du concept d'« externalisation logistique ». L'externalisation logistique, ces termes étant pris au sens strict défini plus haut, peut prendre, selon la terminologie de N. Fabbe-Costes et S. Sirgean la forme d'une externalisation soit organisationnelle, soit conceptuelle.

En effet, l'externalisation organisationnelle consiste à déléguer un ensemble cohérent d'opérations logistiques qui sont réalisées par un prestataire disposant d'une grande marge de manœuvre en ce qui concerne l'organisation du travail, sur la base d'objectifs co-définis avec le client. En outre, aux opérations techniques qui sont confiées, s'ajoutent également des responsabilités de gestion à fort contenu informationnel. En revanche, l'externalisation conceptuelle consiste à acheter à un partenaire une fonctionnalité « clé en main ». Dans ce cadre-là, le prestataire dispose de toute liberté pour concevoir, organiser et mettre en œuvre les opérations physiques permettant d'atteindre les objectifs co-définis avec le client.

#### b) L'externalisation : acte juridique et social

Finalement, l'externalisation de la logistique a une portée juridique et sociale qu'il ne faut pas sous-estimer, puisqu'il ne s'agit pas simplement de confier une ou plusieurs tâches à un prestataire mais de lui transférer tout ou partie de l'équipe en place dans l'entreprise. L'externalisation de la logistique, comme celle d'autres fonctions, ne se réduit pas à un acte économique, c'est aussi un acte juridique et social.



Si cette dimension est plus amplement développée ailleurs dans cet ouvrage, il convient d'évoquer ici les conséquences d'une opération d'externalisation en termes juridiques et sociaux. En effet, le transfert de tout ou partie d'une équipe auprès d'un prestataire de services doit répondre à une justification très argumentée au regard de l'article L. 122-12 du Code du travail. Les salariés concernés ne devront pas subir de préjudice. La question des droits acquis dans leur entreprise précédente est notamment à étudier, les problèmes pouvant provenir des différences entre les conventions collectives des deux parties.

#### *Classification des opérations logistiques externalisables*

Trois critères peuvent être retenus afin de classer les différentes formes d'externalisation logistique. Le premier critère porte sur le type d'opération logistique externalisée, le second sur le degré d'externalisation de l'opération en question, et le troisième sur l'ancienneté de l'externalisation.

##### a) Catégories d'opérations logistiques

La chaîne logistique globale est généralement découpée en trois grandes catégories comprenant chacune les opérations logistiques susceptibles d'être externalisées. Ces catégories sont :

- la logistique amont : achats, approvisionnements, transport, stockage/manutention ;
- la logistique de production : ordonnancement, approvisionnement lignes, fabrications, assemblage, gestion des déchets ;
- la logistique aval ou de distribution : emballage/conditionnement, stockage/manutention, préparation des commandes, approche plate-forme, gestion plate-forme, transport final, Service après-vente (SAV).

##### b) Degré d'externalisation

En ce qui concerne le degré d'externalisation de ces différentes opérations, il n'existe pas vraiment de typologie couramment utilisée.

Nous proposons néanmoins de distinguer quatre degrés d'externalisation comme dans l'étude sur les pratiques des entreprises françaises réalisée par l'Institut supérieur de logistique industrielle. Ces quatre degrés d'externalisation sont les suivants :

- opérations propriétaires : pour les opérations non externalisées ;
- opérations semi-propriétaires : pour les opérations peu externalisées ;
- opérations semi-publiques : pour les opérations partiellement externalisées ;
- opérations publiques : pour les opérations totalement externalisées.

##### c) Ancienneté de l'externalisation

Enfin, un troisième critère de classification des opérations logistiques externalisées correspond à l'ancienneté de l'externalisation. Il est ainsi possible de positionner les différentes opérations logistiques externalisées sur un plan à deux dimensions : degré d'externalisation et ancienneté de l'externalisation.

#### *Externalisation logistique au niveau européen*

L'Europe est le marché le plus développé au monde pour ce qui concerne les opérations logistiques, avec des entreprises réalisant des bénéfices de plus en plus élevés par l'externalisation de la distribution à des opérateurs extérieurs. Selon l'étude de P. Chapman, le taux d'externalisation des opérations logistiques en Europe était en 1996 de 24 % alors qu'il n'était que de 5 % aux Etats-Unis à la même époque.

Les principaux facteurs ayant une influence sur les opérations logistiques dans l'Union européenne sont les suivants :

- la complexification croissante des chaînes logistiques et la nécessité de sophistication des systèmes d'information (type EDI, etc.) exigée par les méthodes de production (du type juste-à-temps) et la demande du marché ;
- l'obligation de développer des outils de communication entre différents systèmes d'information ;
- les mouvements des opérateurs logistiques nationaux qui cherchent à étendre leur champ d'action et l'importance croissante accordée par les grandes entreprises multinationales aux options à valeur ajoutée, aux solutions les plus adaptées et personnalisées.

Dans ce cadre, l'externalisation représente l'un des facteurs majeurs de la croissance pour les prestataires logistiques. Le recours à ces prestataires est un phénomène international : selon une étude réalisée par R. C. Lieb, environ 75 % des entreprises qui utilisent les services de prestataires logistiques le font pour des opérations internationales, c'est-à-dire des opérations à caractère transfrontalier.

En outre, les utilisateurs de services extérieurs externalisent un large éventail d'opérations et achètent généralement des services multiples auprès des prestataires.

Parmi les opérations logistiques les plus externalisées se trouvent le groupage d'expéditions, la gestion des entrepôts et des stocks, la sélection de transporteurs, l'étiquetage et l'emballage et le retour de produits. En revanche, l'externalisation des systèmes d'information logistique, l'exécution et le traitement de commandes, le réapprovisionnement ou encore les tests de produits sont plus rarement externalisés. Il est intéressant de comparer les pratiques des grandes entreprises européennes avec celles de leurs homologues américains.

### *L'externalisation logistique au niveau national*

#### a) Etendue de l'externalisation

Selon une étude récente réalisée auprès de deux cents grandes entreprises françaises de plus d'un milliard de francs de chiffre d'affaires ou connaissant une très forte croissance, plus de la moitié d'entre elles pratiquent déjà l'externalisation, notamment d'activités inhérentes au pôle distribution, logistique et transport. Au sein de ce pôle, c'est la fonction transport qui est le plus souvent externalisée : 85 % des cas. Suivent la flotte automobile (42 %) et le stockage-entrepôt (36 %).

Le taux de satisfaction de l'externalisation est assez élevé puisque seulement 15 % des contrats ne sont pas poursuivis. Les principaux avantages attendus de l'externalisation par les entreprises françaises sont le prix (cité par 58 % des répondants), et des compétences plus pointues (47 %). Les freins à l'externalisation les plus fortement dégagés par les entreprises sont la crainte d'une perte d'autonomie (45 %), le risque d'un surcoût (30 %) et d'un problème de ressources humaines (27 %).

#### b) Externalisation des différentes opérations

En 1995, l'état général de l'externalisation des différentes opérations logistiques en France était le suivant :

- les opérations les plus fortement et anciennement externalisées étaient les différentes formes de transport ;
- les fonctions d'entrepôt et de stockage se retrouvaient à des stades différents d'externalisation, le stockage de produits finis étant plus anciennement externalisé que l'emballage ou la préparation de commande ;
- les fonctions de production (fabrication et assemblage) étaient peu externalisées mais depuis assez longtemps ;
- les fonctions de contrôle (achats, approvisionnement et ordonnancement) étaient les moins externalisées et depuis le moins longtemps.

En outre, la décision d'externaliser une opération de la chaîne logistique est le plus souvent prise par le service ou la direction logistique, souvent en concertation avec la direction générale et la direction financière. Les directions commerciale et industrielle n'interviennent que rarement.

### *Arguments en faveur du recours à l'externalisation*

Depuis plusieurs années, on assiste donc à l'externalisation croissante d'un grand nombre d'opérations logistiques (mais également d'autres fonctions de l'entreprise), que ce soit au niveau mondial, européen ou national. Il est ainsi légitime de s'interroger sur les motivations de tels changements dans les engagements contractuels extérieurs.

Parmi les principaux motifs d'externalisation les plus fréquemment cités, on trouve en premier lieu les économies de compétences et d'échelle supposées aller dans l'intérêt des donneurs d'ordres souhaitant se recentrer sur leur métier de base. En outre, ces économies résultent théoriquement d'une réduction des coûts susceptible d'être partagée par les deux parties, prestataire et donneur d'ordre.

D'autres arguments sont également avancés pour justifier la décision d'externalisation en général et de tout ou partie des opérations logistiques d'une entreprise en particulier :

- la réduction de l'investissement dans les actifs physiques et la main-d'œuvre ;
- la connaissance spécialisée du prestataire ;
- l'élimination de certaines zones à problèmes ;
- l'abaissement du seuil de rentabilité associé à l'augmentation relative des coûts variables ;
- la perception de l'activité externalisée comme un coût réel entraînant une meilleure connaissance des frais logistiques ;
- l'accroissement de la flexibilité, notamment en matière de localisation dans le cas des entreprises de distribution.

Parmi les principaux avantages de l'externalisation que nous venons d'énoncer, deux dimensions théoriques se dégagent :

- une première dimension concerne l'aspect purement économique de la décision de « faire » ou de « faire faire ». Les enjeux sont principalement des enjeux de coûts ;
- une seconde dimension est plutôt d'ordre stratégique : recentrage sur le cœur d'activité de l'entreprise, élimination des activités à problèmes, etc.

Ces deux dimensions de l'externalisation ont chacune fait l'objet de développements théoriques parmi lesquels se trouvent ce que l'on appelle l'« approche transactionnelle » et l'« approche stratégique » par les ressources.

### *Approche transactionnelle de l'externalisation*

#### a) Limites des arguments traditionnels

Les principaux arguments généralement avancés pour justifier le recours à l'externalisation logistique sont d'ordre économique et financier : il s'agit pour le donneur d'ordre de réaliser des économies de compétences et d'échelle, de réduire ses investissements dans les actifs physiques et la main-d'œuvre, de transformer ses coûts logistiques fixes en coûts variables, etc.

Ce type de raisonnement a cependant le défaut de passer sous silence les coûts inhérents à l'échange marchand. Le fait de recourir aux services d'un prestataire extérieur génère pourtant pour l'entreprise des coûts liés à la conception et à la négociation du contrat portant sur le transfert des titres de propriété entre agents et à l'acquisition de l'information nécessaire à l'échange. L'externalisation induit donc des coûts de transaction dont le niveau élevé peut amener l'entreprise à revoir sa politique et à garder tout ou partie de la fonction logistique en interne.

#### b) Théorie des coûts de transaction et externalisation

Il est cependant possible de se servir de l'approche transactionnelle pour démontrer que la maîtrise différenciée des coûts logistiques peut justifier l'externalisation de certaines opérations logistiques, voire de l'intégralité de la fonction.

Le raisonnement est relativement simple.

Soit une entreprise manufacturière se trouvant face à l'alternative de faire ou faire faire pour ses activités logistiques. Dans le cas de figure où l'entreprise décide de faire, c'est-à-dire d'assurer elle-même les opérations logistiques nécessaires à son activité, elle supportera un Coût interne (CI) correspondant aux coûts salariaux et d'investissement. Dans l'autre cas de figure, celui de l'externalisation, l'entreprise supportera, d'une part, un Coût d'acquisition (CA) et, d'autre part, un Coût de transaction (CT).

L'activité sera alors externalisée lorsque  $CA + CT < CI$ .

### *Approche stratégique de l'externalisation*

Le principal défaut que l'on peut faire à l'approche transactionnelle est de ne pas prendre en compte la dimension stratégique dans la décision d'externaliser tout ou partie de la fonction logistique.

En effet, la dimension « coût » n'est pas la seule à prendre en compte dans une telle décision. L'approche stratégique permet donc de justifier le recours à l'externalisation logistique sur des bases stratégiques en utilisant le concept de « ressources de l'entreprise ».

L'argumentaire d'une approche stratégique du problème d'externalisation des ressources logistiques peut être analysé en trois grandes étapes. La première étape consiste pour l'entreprise à identifier (mais aussi développer et exploiter) ses ressources et compétences de base génératrices de valeur ajoutée et qui fondent sa compétitivité.

La seconde correspond à une réflexion stratégique de la part de l'entreprise sur la justification du maintien en interne des activités secondaires et à la comparaison pour chacune d'entre elles de la performance de ses équipes internes avec celle des prestataires extérieurs, ce qui conduit le plus souvent à choisir l'externalisation.

Enfin, l'entreprise qui choisit l'externalisation de tout ou partie de sa fonction logistique doit néanmoins s'assurer de conserver la disponibilité et la maîtrise de la ressource logistique.

L'apport de la théorie de la ressource est de mettre en évidence la nécessité d'une véritable gestion à long terme des ressources de base de l'entreprise. Mais, pour parvenir à ce résultat, la firme doit se concentrer exclusivement sur le cœur de son métier et savoir externaliser les activités secondaires. La logique d'une telle démarche est double.

En premier lieu, l'entreprise ne dispose pas d'un volume de ressources illimité lui permettant de se maintenir à un niveau de performance élevé dans toutes ses activités. Elle est donc conduite à faire des arbitrages et à privilégier certaines activités au détriment d'autres.

En second lieu, en n'investissant que de façon limitée dans les activités secondaires, l'entreprise devient moins efficace et moins efficiente que les prestataires logistiques du marché. Elle a alors intérêt à externaliser ces activités. L'externalisation des activités secondaires comme la logistique est alors utilisée comme un moyen pour renforcer les ressources de base de l'entreprise.

## Section 2 - La décision d'externaliser la logistique

### *La logistique élément de la stratégie d'entreprise*

Que ce soit dans le domaine militaire, où elle est née, au sein des grands systèmes, de la production ou dans les rapports entre fournisseurs et distributeurs, il est généralement accepté que la logistique est devenue un élément majeur de la stratégie et de la politique générales de l'entreprise. Les origines de la logistique viennent de l'art militaire développé dès l'Antiquité. Le terme « logistique » vient du grec et signifiait l'art du raisonnement et du calcul. Pour les latins, le « logiste » était l'administrateur, mais c'est bien l'art de la guerre qui en est le nourricier. La logistique est tout ce qui est physiquement nécessaire pour permettre la stratégie ou la tactique : transport, stocks, production, achats, manutention.

Du domaine militaire, la logistique est devenue un enjeu stratégique majeur pour les grands systèmes reliant différentes catégories d'acteurs, des fournisseurs aux clients, et à vocation industrielle ou de service. En France, depuis plus d'une dizaine d'années, les politiques de flux tendus, nécessitées par le niveau d'exigence croissant de la part des clients en termes de qualité, de fiabilité et de rapidité, ont transformé l'industrie. En même temps, la source de la compétitivité s'est déplacée du domaine des coûts de production vers l'innovation, le marketing et l'interface logistique producteur-distributeur.

La logistique est devenue de nos jours une chaîne complète de prestations, organisées et contrôlées, couvrant toutes les opérations du lieu de production au consommateur final.

Dans bien des secteurs, elle constitue même l'un des derniers gisements de productivité, pour les industriels comme pour les distributeurs. Elle prend ainsi une part décisive dans la performance des entreprises et dans la qualité du service et constitue ainsi une dimension stratégique fondamentale.

La logistique étant à l'interface de bon nombre d'autres services de l'entreprise (production, marketing, service commercial, etc.), les décisions prises dans ce domaine ont des répercussions majeures qu'il convient d'articuler au sein de la politique générale en prenant en compte ces interfaces. La définition de la gamme de produit va, par exemple, exercer un impact majeur sur la logistique et le stockage : gestion des opérations promotionnelles, définition du conditionnement. En retour, les moyens et l'organisation logistiques vont influencer les décisions commerciales. Les nombreuses interfaces de responsabilités de la fonction logistique font d'elle un élément clé de la stratégie générale.

### EXEMPLE

#### *La décision d'externaliser la logistique chez IBM*

Chez IBM, la décision d'externaliser la logistique n'a été prise ni par hasard ni par facilité. Elle a participé d'une logique industrielle qui s'est imposée dans la durée. La décision a été prise vers la fin de l'année 1998 et s'est matérialisée par la signature d'un contrat d'externalisation logistique avec Géodis, le plus important jamais vu dans la profession en termes de chiffre d'affaires. Cette convention couvrant la France, mais aussi l'Allemagne et l'Italie, a en outre été suivie à un an d'intervalle par un accord concernant l'Espagne et le Portugal.

Pour IBM, la décision d'externalisation a été le fruit d'un processus longuement réfléchi et répondait à une logique industrielle. C'est d'ailleurs lorsqu'elle est devenue un véritable enjeu stratégique pour l'entreprise, que la logistique d'IBM a fait l'objet d'un tel processus de réflexion. Elle était alors gérée en interne, de façon traditionnelle. Chaque filiale jouissait en la matière d'une forte autonomie qui devait encore s'accroître au tournant des années 1990, le groupe se structurant de plus en plus comme une fédération d'entreprises indépendantes les unes des autres.

En 1994, ce type d'organisation change sous l'influence conjuguée de plusieurs facteurs : évolution de l'activité d'IBM vers la commercialisation de produits standard auprès de revendeurs classiques, mondialisation de l'envergure des grands clients. Face à l'évolution de son activité, l'entreprise décide alors de changer de stratégie générale. IBM abandonne sa politique de décentralisation dans l'intention d'exploiter au maximum les synergies entre filiales des différents pays.

Ce changement de stratégie a un impact immédiatement sensible sur la fonction logistique : au début de l'année 1995, IBM crée une organisation logistique mondiale.

Voulant rassembler le potentiel de toutes les filiales pour impulser un nouvel élan au groupe sur son métier de base, la nouvelle direction pose alors la question de l'externalisation. L'externalisation de la logistique est ainsi abordée sous un angle stratégique, car si la vocation d'IBM n'est pas de faire de la logistique, celle-ci est considérée comme une activité devenue facteur clé de succès dont le contrôle ne doit pas être perdu. La décision d'externaliser étant prise, ce sont sept cent cinquante personnes au total qui ont été transférées d'IBM vers son prestataire.

### *Les différentes politiques logistiques*

Si l'on part de l'hypothèse que la formulation d'une politique logistique résulte généralement d'une réflexion basée sur l'objectif d'atteindre un certain niveau de performance, il est alors possible de définir un espace à trois dimensions dans lequel viennent s'inscrire l'ensemble de ces politiques.

Les trois dimensions sont celles de la performance : une première dimension correspond au niveau de service à atteindre, une seconde au niveau de productivité, et une troisième au niveau de rentabilité financière souhaité. En réduisant l'ensemble des valeurs que peuvent prendre ces trois niveaux au binôme (- ; +), on obtient alors huit ( $2 \times 2 \times 2$ ) grands types de politiques logistiques.

### *Présentation des critères de décision*

L'externalisation des opérations logistiques est pour l'entreprise un moyen d'atteindre des objectifs bien précis. Trois catégories de critères sont ainsi généralement distinguées lorsqu'il s'agit de prendre la décision d'externaliser tout ou partie de la fonction logistique. Ces trois catégories sont : les critères stratégiques, les critères financiers et les critères commerciaux.

### *Critères stratégiques de décision*

Les critères stratégiques font appel à la notion de « savoir-faire » de l'entreprise et sont intégrés à la politique générale. Les deux critères généralement les plus importants sont l'amélioration de la flexibilité et le recentrage sur le métier de base de l'entreprise. L'avantage concurrentiel étant un élément clé pour définir les compétences de base et l'orientation stratégique de l'entreprise, il l'est donc également dans la décision d'externaliser la logistique.

L'entreprise qui envisage d'externaliser tout ou partie de ses opérations logistiques doit, par exemple, se demander si le transfert de ses compétences vers des prestataires extérieurs n'en fera pas des concurrents à long terme sur certains segments de son activité. Inversement, elle doit se demander si un tel transfert ne sera pas susceptible de mettre en danger ses compétences dans d'autres domaines, notamment aux interfaces entre la logistique et les autres services fonctionnels.

### *Critères financiers de décision*

Les critères financiers, c'est-à-dire des éléments de décision économique ayant une implication directe sur la comptabilité de l'entreprise, entrent également dans la décision d'externaliser la logistique.

Si l'un des principaux avantages généralement reconnus à l'externalisation réside dans la réalisation d'économies de compétences et d'échelle permettant une réduction des coûts, il convient néanmoins de pousser l'analyse de telles économies en profondeur.

Nous avons vu qu'en prenant appui sur la théorie des coûts de transaction, la décision d'externaliser la logistique se justifie à partir du moment où la somme du Coût d'acquisition (CA) et du Coût de transaction (CT) associé au processus d'externalisation était inférieure au Coût interne (CI) imputé aux opérations logistiques effectuées en interne.

Mais une telle modélisation des coûts repose sur des hypothèses restrictives : des critères comme l'expérience de l'acheteur, l'avantage technologique du fournisseur ou la fluctuation des charges ne sont pas pris en compte. Si l'on remplace le Coût interne (CI) et le Coût d'acquisition (CA) respectivement par la somme Coût de production interne (CPI) + Coût logistique interne (CLI) et par la somme Coût de production externalisé (CPE) + Coût logistique externalisé (CLE), la décision d'externaliser ne sera finalement prise que si  $CPE + CLE + CT < CPI + CLI$ .

La décision d'externaliser la logistique dépend ainsi de plusieurs facteurs de coûts : la valeur des coûts de transaction, la différence de coût de production (CPI - CPE) et de logistique (CLI - CLE). Un tel développement permet une formalisation plus fine des facteurs économiques tels que les différents coûts dans la décision d'externaliser tout ou partie des opérations logistiques d'une entreprise.

## EXEMPLE

### *Le coût total de possession (TCO) : un outil d'aide à la décision d'externalisation*

L'externalisation logistique mérite d'être prise en considération, et ce, pour de multiples raisons. Néanmoins, la quasi-totalité des études montre que la réduction des coûts demeure à ce jour l'un des objectifs majeurs justifiant le recours à l'externalisation. Dès lors, l'évaluation précise des coûts imputables à l'externalisation devient une préoccupation essentielle. C'est dans une telle perspective que l'analyse du coût total de possession peut s'avérer déterminante.

Pour une activité de logistique donnée, la méthode TCO se décompose en trois étapes : une première étape d'analyse des coûts engendrés par la réalisation en interne de l'activité en question, une seconde étape consistant à réaliser la même analyse mais dans le cas où l'activité serait externalisée, et une troisième étape correspondant à l'analyse du différentiel entre les deux cas de figure.

Pratiquement, la première étape requiert de déterminer les coûts internes dans leur intégralité à l'aide d'un diagramme des flux concernés par l'opération en question et d'un tableau rassemblant les facteurs de coûts relatifs à ces flux. Ensuite, de façon comparable à l'analyse des coûts internes, la seconde étape nécessite l'élaboration d'un diagramme des flux correspondant à l'activité dans le cas où elle est externalisée.

Il est ainsi conseillé de réaliser ce second diagramme en collaboration avec des prestataires potentiels afin de déterminer avec précision la faisabilité. Cette étape doit mettre clairement en valeur les étapes internes que l'organisation gagnerait à déléguer à un tiers.

Enfin, dans le cadre d'une approche comparative correspondant à la dernière étape de l'analyse, il importe de répondre aux questions suivantes : quelles est la part des coûts susceptibles d'être réduits, quels nouveaux coûts sont susceptibles d'émerger, et quels sont les coûts qui vont varier ?

#### a) Théorie des coûts de transaction et modes de gouvernance

D'après la typologie abordée ci-dessus, une politique d'externalisation de la logistique correspond à des objectifs de performance essentiellement définis en termes de rentabilité financière. Mais il est également possible de considérer la validité d'une décision d'externalisation en fonction de la classe logistique. En effet, le comportement relatif à l'externalisation de la logistique ne doit pas être homogène quel que soit le secteur ou l'entreprise. Il est possible d'identifier des classes logistiques pour lesquelles les recommandations quant à l'externalisation diffèrent.

Pour O. E. Williamson, la transaction, c'est-à-dire le transfert d'un bien ou d'un service au travers d'une « interface logiquement séparable », peut se faire par le marché, à l'intérieur d'une même organisation, ou par une forme mixte entre marché et solution interne. Un mode de gouvernance est alors un mode d'allocation des ressources, qui peut donc aller du marché à l'organisation interne.

Pour établir une typologie des modes de gouvernance, l'auteur considère trois paramètres : l'incertitude ou risque inhérent à la transaction, la fréquence de la transaction et le degré de spécificité de l'actif objet de la transaction. O. E. Williamson établit donc le tableau suivant en faisant l'hypothèse d'un niveau de risque moyen et en choisissant à chaque fois le mode de gouvernance qui économise le plus les coûts de transaction en fonction de la valeur prise par les différents paramètres.

#### *Modes de gouvernance de la firme avec un niveau de risque moyen (d'après O. E. Williamson, 1994)*

Fréquence	Spécificité des actifs		
	Non spécifique	Mixte	Idiosyncratie
Faible	Structure de marché	Structure trilatérale	
Forte		Structure bilatérale	Structure internalisée

#### b) Mode de gouvernance et externalisation logistique

Dans ses travaux de recherche sur la firme et les coûts de transaction, O. E. Williamson fonde ses conclusions quant au mode de gouvernance à adopter sur trois critères : l'incertitude, la fréquence et la spécificité des actifs. La fréquence est relativement homogène pour l'ensemble des domaines concernés par la logistique et exclut une relation classique de marché. En effet, au regard des caractéristiques de la logistique, recourir à une structure de marché semble aller à l'encontre de l'efficacité. L'externalisation de la logistique prend donc la forme d'un contrat élaboré où le cahier des charges spécifiant les besoins de l'entreprise est crucial et nécessite une grande attention.

La décision d'externaliser la logistique doit donc prendre en compte l'incertitude et la spécificité des actifs, ce qui amène à fonder la politique d'externalisation en fonction de la classe logistique. L'incertitude est essentiellement liée au risque d'externalité, qui peut être défini comme l'influence des acteurs tiers sur les performances de l'entreprise. La sensibilité de l'incertitude est donc accentuée en fonction de l'importance stratégique accordée à la fonction. D'autre part, la spécificité des actifs peut s'étudier à différents niveaux : immobilité des implantations géographiques, attributs physiques originaux du produit, compétences exceptionnelles du personnel, etc.

En matière de logistique, il est possible de déterminer des classes, c'est-à-dire des ensembles pour lesquels la logique logistique est semblable. Ces classes sont définies en analysant deux types de paramètres : ceux qui sont liés aux caractéristiques du produit (aspect dangereux, conditions de conservation, encombrement, etc.) et ceux qui sont liés au circuit logistique (volume des commandes, fréquence des entrées et sorties, diversité des sites d'approvisionnement, etc.). L'analyse de ces paramètres conduit à distinguer deux types de classes logistiques : celles pour lesquelles les caractéristiques produites assurent l'homogénéité (produits sous température dirigée, produits dangereux, liquides, produits pharmaceutiques, etc.) et celles pour lesquelles ce sont les caractéristiques circuit qui assurent l'homogénéité (produits de grande consommation, distribution spécialisée, vente par correspondance, etc.).

Finalement, pour élaborer la politique d'externalisation logistique, une entreprise doit donc prendre en compte les caractéristiques des transactions devant faire l'objet d'un transfert vers un prestataire extérieur.

#### *Critères commerciaux de décision*

Au-delà des critères stratégiques et financiers, certains critères commerciaux sont également à prendre en compte dans la décision d'externaliser la logistique. Ces critères correspondent aux éléments permettant une meilleure réponse à la demande et doivent prendre en compte l'environnement de l'entreprise. Ainsi, le critère d'amélioration du service client apparaît comme le critère commercial d'externalisation par excellence. En effet, de plus en plus, la satisfaction du client final est une composante essentielle tout au long du cycle de vie du produit. Cette satisfaction passe alors par une réduction des délais de livraison, une diminution du prix de vente ainsi que par l'amélioration du service après-vente.

#### *Etendue de l'externalisation logistique*

##### a) Problématique de l'étendue de l'externalisation

Etant donnée la définition de l'externalisation que nous avons adoptée, la question de l'étendue de l'externalisation logistique se pose en termes d'opérations. Il s'agit de répondre à la question suivante : quelles opérations logistiques doit-on externaliser ? Si nous avons déjà abordé la question sous l'angle des différents critères de décisions (stratégiques, financiers et commerciaux), il est également possible de le faire sous l'angle du type d'opération logistique considéré.

Dans la première section de cette étude, nous avons déjà évoqué les types d'opérations logistiques théoriquement externalisables. Pour cela, nous avons distingué les opérations physiques des opérations sur les flux d'information et les opérations allant de l'amont à la production de celles allant de la production à l'aval.

##### b) Les sous-systèmes logistiques

Dans ce paragraphe, nous distinguerons plutôt les différents sous-systèmes logistiques correspondant à une logique industrielle et reflétant les principales catégories de besoins des entreprises. En effet, étant donné les contraintes de transfert de moyens entre donneur d'ordres et prestataires supposées par l'externalisation, il est structurellement difficile et financièrement non rentable d'externaliser seulement une partie des opérations logistiques appartenant à un même sous-système logistique.

En revanche, selon les sous-systèmes logistiques considérés, les politiques d'externalisation, la demande sur le marché des prestations et les acteurs peuvent être différents. Les cinq sous-systèmes logistiques traditionnellement distingués sont les suivants :

- la logistique amont ;
- la logistique interne ;
- la logistique aval ;
- la logistique de SAV ;
- la logistique para-industrielle.