



Federation for **ED**ucation in **E**urope  
Fédération Européenne Des Ecoles

**FEDERATION EUROPEENNE DES ECOLES**  
**FEDERATION FOR EDUCATION IN EUROPE**

ONG dotée du statut participatif auprès du Conseil de l'Europe  
INGO enjoying participatory status with the Council of Europe

## **UE D – EXPERTISE PROFESSIONNELLE**

*Bachelor européen Supply chain*

*D31 - Epreuve écrite - Supply Chain*

L'utilisation de la calculatrice est autorisée

Les annexes 2, 3 et 4 sont à rendre avec la copie

Type d'épreuve : Etude de cas

Durée : 6 heures

Session : Juin 2020

*D31 - EPREUVE ECRITE - SUPPLY CHAIN*

**BAREME DE NOTATION**

---

Dossier 1 - Management et stratégie du Supply Chain	9 points
Dossier 2 - Gestion de projet Supply chain et externalisation	50 Points
Dossier 3 - Achats et approvisionnements	31 Points
Dossier 4 -Transport et prestation logistique	20 Points
Présentation et orthographe	10 Points
<b>Total</b>	<b>120 points</b>

**LISTE DES ANNEXES**

---

<i>Annexe 1</i>	Externalisation de la relation client .....	<i>Pages 6-15</i>
<i>Annexe 2</i>	Stock mini par type de produits .....	<i>Page 16</i>
<i>Annexe 3</i>	Tableau des antériorités des opérations de déménagement .....	<i>Page 17</i>
<i>Annexe 4</i>	Diagramme de GANTT .....	<i>Page 18</i>

La société **CHOCIMPEX** importe et exporte des produits divers, soit 1.500 références en moyenne :

- chocolats
- biscuits...
- café et cacao
- ...

Leur provenance est diversifiée et se décompose globalement selon les ratios suivants :

- 60 % d'Asie, d'Amérique du sud,
- 30 % de Grèce et d'Espagne,
- 10 % des produits proviennent de France

Conditions d'achat : DDU Strasbourg (67) pour l'étranger.

Conditions de vente : départ usine : transports confiés au prestataire.

Le trafic en Europe et en France est assuré par des semi-remorques.

Les clients, essentiellement la Grande distribution, sont Leclerc, U et Inter marché ; On compte en tout 150 points de livraisons.

La société Chocimpex possède plusieurs entrepôts de stockage. Afin de rationaliser son organisation logistique, elle compte déménager à une plateforme.

Etant donné que plusieurs maillons de la chaîne logistique vont être touchés par cette décision de délocalisation, elle aimerait bien à ce que vous l'aidiez dans sa démarche.

Par ailleurs, le développement de l'activité de l'entreprise est tel que la direction vous pose la question suivante :

« Ne serait-ce pas plus rentable de sous-traiter son activité de distribution logistique à un prestataire dont c'est le métier, ce qui permettrait de se concentrer encore plus sur le cœur de son métier, la vente et l'achat. ? »

Beaucoup de littérature traite de ce sujet et votre direction a assisté à plusieurs colloques et forums traitant de ce thème.

Votre direction est persuadée que l'objectif stratégique de l'entreprise doit, à terme, se libérer de la totalité de sa gestion des flux, mais garder une vision en temps réel de l'évolution de la situation, en particulier de la position des stocks.

Elle vous demande donc d'étudier ce sujet. Vous vous devez donc d'étudier l'activité de l'entreprise afin d'établir la faisabilité d'entrer dans une logique de Supply Chain et pouvoir établir un cahier des charges cohérent, support de négociation avec des prestataires logistiques en vue d'affiner la perspective de l'externalisation.

Vous travaillez au siège de Chocimpex sis à Strasbourg (67000).

⇒ Dossier 1 – Management et stratégie du Supply Chain

### **Question 1**

**Décrivez, sous forme d'un schéma simple, l'activité logistique d'une entreprise, ses interactions.**

### **Question 2**

**Expliquez le rôle stratégique de la logistique.**

### Question 3

Dans l'hypothèse de sous-traitance de vos opérations logistiques, vous devrez également procéder à un audit du prestataire.

**Qu'entend-on par audit ? En quoi consiste-t-il ?**

⇒ Dossier 2 – Gestion de projet Supply chain et externalisation

### Question 1

**En vous appuyant sur l'annexe 1 et sur vos connaissances, identifiez les raisons qui poussent les entreprises à externaliser la fonction logistique.**

### Question 2

**Précisez, en argumentant, quels sont les avantages.**

### Question 3

**Précisez, en argumentant, quelles sont les limites du recours à l'externalisation.**

### Question 4

**Développez les conditions de réussite de l'externalisation.**

### Question 5

**Précisez les étapes clés de la conduite de projet d'externalisation.**

### Question 6

**Quelles sont les activités SCM qui peuvent être externalisées ?**

⇒ Dossier 3 – Achats et approvisionnements

### Question 1

Un stock minimum doit être maintenu sur les produits les plus couramment utilisés pour éviter toute rupture pendant la période de déménagement, qu'il s'agisse d'une plateforme en propre ou vers un prestataire. Le délai moyen d'approvisionnement est fixé selon les familles de produits. Pour plus de sécurité, on ajoutera un stock de protection de 20 % au seuil de réapprovisionnement pour limiter les risques et les imprévus.

**Déterminez les quantités de stock mini (ou seuil de réapprovisionnement) sur l'annexe 2 (à rendre avec la copie).**

### Question 2

**Qu'est-ce qu'une démarche de sourcing fournisseurs ?**

### Question 3

**Quels en sont les enjeux du sourcing fournisseurs ?**

#### Question 4

Chocimpex cherche à minimiser le coût total d'approvisionnement. On vous communique les éléments suivants concernant le produit C2 de la famille des cafés :

- Consommation : 300 lots en 360 jours.
- Coût de passation : 405 € par commande.
- Coût du stockage : 0,10 € par jour et par lot.

**Selon le modèle de Wilson, pour que le coût total soit minimum, calculez :**

- **q : la quantité à commander,**
- **N : le nombre de commandes,**
- **d : la durée entre deux commandes**

⇒ Dossier 4 – Transport et prestation logistique

#### Question 1

Dans le cas étudié, il est précisé les conditions suivantes :

- Conditions d'achat : DDU Strasbourg (67) pour l'étranger.
- Conditions de vente : départ usine : transports confiés au prestataire.

**Pour chacun de ces Incoterms, précisez :**

- **A quel type de transport ils se réfèrent.**
- **les spécificités de chacun de ces Incoterms.**

#### Question 2

Organisation du déménagement vers une plateforme en propre ou vers un prestataire : pour organiser toutes les tâches à réaliser et prévoir les équipes nécessaires à cette opération, on vous demande de réaliser un diagramme de GANTT afin de mieux visualiser l'ensemble des opérations.

**Vous vous appuyerez sur les annexes 3 et 4 pour :**

- **compléter le tableau des antériorités regroupant les étapes du déménagement,**
- **tracer le réseau PERT des opérations de déménagement,**
- **compléter le diagramme de GANTT.**

*Les annexes 3 et 4 sont à rendre avec la copie.*

#### Question 3

**Après la prise de décision du déménagement, quels seront les axes de travail ?**

#### Question 4

**Dans la mesure où une partie des marchandises provient d'opérations Import, et sera probablement destiné à une plateforme prestataire, comment Chocimpex peut-il sécuriser la conformité des marchandises expédiées par le fournisseur ?**

## Externalisation de 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  $q$  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 rend d'autres explications inutiles. Sitkin et Pablo (1992) pose 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. Dans le cas de l'externalisation de la relation client, nous avons déjà évoqué.
- **Les coûts cachés** de l'externalisation (cf. : Théorie des coûts de transaction).
- 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 est 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 externalisation 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 font attention. Mais il est intéressant de rappeler ici les différentes définitions et caractéristiques du risque pénal. Le premier et principal risque est le délit de marchandage défini comme la « fourniture de main d'œuvre à but lucratif ayant pour conséquence de causer un préjudice au salarié qu'elle concerne ou d'éluider l'application du droit du travail ou des accords collectifs. » (Art L 125-1 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 : 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 200 000€ et/ou deux ans de prison accompagnés ou non d'une interdiction d'exercer, d'affichage et de publication, une personne morale peut être sujette à 1 000 000€ 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, 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 doit 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 Hirscheim (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%

Fig. 6 : 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%

Fig.7 : 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 **Erreur ! Signet non défini.** 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 « 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 caractéristique 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).

*Sources : Etudes et Analyses et docs school*

**Stock mini par type de produits**  
(A rendre avec la copie)

N° de candidat :

Famille et Désignation des produits	Quantité consommée année 2019 <b>(1)</b>	Détail des calculs	Quantité stock mini
<b>Famille des CAFES</b> (d = 12 jours)			
C1	411 400		
C2	1 200 500		
C3	607 200		
C4	461 200		
C5	1 008 800		
<b>Famille des BISCUITS</b> : (d = 10 jours)			
B1	2 000		
B2	411 400		
<b>Famille des CHOCOLATS</b> (d = 8 jours)			
CH1	580 500		
CH2	1 320 000		
CH3	850 000		

**(1) Les consommations en 2019 sont relevées sur 365 jours.**

Formulaire de gestion sur seuil :  $S_{mini} = (C_{mj} \times d) + S_p$

$S_{mini}$  : Stock mini

$C_{mj}$  : Consommation moyenne journalière

$d$  : Délai acquisition ou approvisionnement

$S_p$  : Stock de protection

**Tableau des antériorités des opérations de déménagement**  
(A rendre avec la copie)

N° de candidat :

<b>Code lettre</b>	<b>Détail des opérations</b>	<b>Durée en jour</b>	<b>Antériorité</b>
<b>A</b>	Prise de décision du déménagement et création d'une équipe de coordination des opérations	1	
<b>B</b>	Création d'une équipe spéciale « déménagement dans chaque magasin »	2	
<b>C</b>	Conditionnement des stocks à transférer et identification des cartons	3	
<b>D</b>	Inventaire physique des produits à déménager des magasins existants	2	
<b>E</b>	Chargement, transport et déchargement des camions selon le planning prévu	2	
<b>F</b>	Nettoyage des nouveaux locaux	2	
<b>G</b>	Réception et saisie des entrées dans les fichiers de gestion des stocks	3	
<b>H</b>	Aménagement des palettiers et rayonnage	5	
<b>I</b>	Mise en stock des produits aux emplacements prévus	2	
<b>J</b>	Test de simulation de préparation de commande et bilan de fonctionnement	1	
<b>K</b>	Adressage des emplacements	3	

**Diagramme de GANTT**  
(A rendre avec la copie)

N° de candidat :

- <b>JOURS</b>																			
- <b>Tâches du chemin critique</b>																			
<b>Tâches hors chemin critique</b>																			