

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت  
القلية

## Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention d'un master académique en  
« Management de la chaîne logistique »

**Le rôle de la collaboration avec les sous-traitants pour  
l'optimisation de la chaîne logistique**

**Cas: SARL TAIBA FOOD COMPANY-RAMY-  
EL-HARRACH**

Réalisé par :

KAUFA Karima  
SADOUT Oumayma Fatima

Encadré par :

Pr. MEDDAHI Atmane  
Co-encadrant :  
Pr. HIMRANE Mohammed

Année universitaire

2024 / 2025

## Résumé

La chaîne logistique est un élément vital pour le succès et la réussite de toutes les entreprises, et la sous-traitance est un élément clé de l'amélioration de cette chaîne. L'objectif principal de recherche est d'analyser comment la collaboration avec les sous-traitants peut améliorer la performance de la chaîne logistique, en prenant le cas de **TAIBA FOOD COMPANY – RAMY**. Pour cela, une **approche qualitative** a été adoptée, reposant sur des entretiens semi-directifs, l'observation directe sur le terrain ainsi que l'analyse de documents internes au niveau de l'unité d'El Harrach., le traitement des données a été réalisé à l'aide du **logiciel NVivo**. Les résultats indiquent que la sous-traitance ne se limite plus à l'externalisation, mais s'impose comme un outil stratégique de performance. Cela donne à l'entreprise l'opportunité de se concentrer sur son cœur de métier et ses compétences principales tout en profitant de services spécialisés comme la maintenance, le nettoyage et les achats. Cependant, certaines limites subsistent, telles qu'une réactivité insuffisante, une communication peu efficace et une dépendance accrue à l'égard de certains sous-traitants.

**Mots-clés :** chaîne logistique, performance logistique, sous-traitance, partenariat, chaîne de valeur, sous-traitants.

## الملخص

سلسلة التوريد هي عنصر حيوي لنجاح وازدهار جميع الشركات، والتعاقد من الباطن هو عنصر رئيسي في تحسين هذه السلسلة. الهدف الرئيسي من البحث هو تحليل كيفية تحسين التعاون مع المقاولين من الباطن لأداء سلسلة التوريد، بدراسة حالة شركة طيبة للأغذية - رامي. لهذا، تم اعتماد نهج نوعي يعتمد على المقابلات شبه الموجهة، والملاحظة المباشرة في الميدان، وكذلك تحليل الوثائق الداخلية على مستوى وحدة الحراش. وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج NVivo. تشير النتائج إلى أن التعاقد من الباطن لم يعد يقتصر على الاستعانة بمصادر خارجية، بل أصبح أداة استراتيجية للأداء. هذا يمنح الشركة الفرصة للتركيز على جوهر عملها ومهاراتها الأساسية مع الاستفادة من خدمات متخصصة مثل الصيانة والتنظيف والمشتريات. ومع ذلك، لا تزال هناك بعض الحدود، مثل رد الفعل غير الكافي، والتواصل غير الفعال، والاعتماد المتزايد على بعض المتعهدين من الباطن.

**الكلمات المفتاحية:** سلسلة اللوجستيك , الأداء اللوجستي ,المقولة من الباطن ,الشراكة, سلسلة القيمة ,المقاولين من الباطن.

## **Abstract**

The supply chain is a vital element for the success and achievement of all companies, and subcontracting is a key element in improving this chain. The main research objective is to analyse how collaboration with subcontractors can improve supply chain performance, using the case of TAIBA FOOD COMPANY – RAMY. For this, a qualitative approach was adopted, based on semi-structured interviews, direct field observation, and the analysis of internal documents at the El Harrach unit. Data processing was carried out using NVivo software. The results indicate that subcontracting is no longer limited to externalisation, but has established itself as a strategic performance tool. This gives the company the opportunity to focus on its core business and main competencies while benefiting from specialised services such as maintenance, cleaning, and procurement. However, some limitations remain, such as insufficient responsiveness, ineffective communication, and increased reliance on certain subcontractors.

**Keywords:** supply chain, logistics performance, subcontracting, partnership, value chain, subcontractors.



## *Remerciements*

*Nous, les deux étudiantes KAUFÀ Karima et SADOUD Oumayma Fatima, souhaitons tout d'abord exprimer notre profonde gratitude et nos remerciements les plus sincères à Allah, le Tout-Puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience nécessaires et la guidance pour accomplir ce modeste travail, notre mémoire de fin d'études, et tout au long de ce parcours académique.*

*Ensuite, nous souhaitons sincèrement remercier et chaleureusement notre professeurs et encadrants, Monsieur **MEDDAHI Atmane**, pour son expertise, ses conseils durant la réalisation de ce mémoire, sa confiance totale en nous et son engagement qui ont grandement contribué à notre apprentissage et à la qualité de notre travail. Également, Monsieur **HIMRANE Mohammed** pour son accompagnement, son soutien continu et son suivi de nos travaux et de nos avancements. De cette tribune, nous leur disons qu'il a été un grand honneur de réaliser notre projet de fin d'études sous leur supervision.*

*Un remerciement spécial à notre merveilleux tuteur **M. Mahdi Matib** pour son soutien, son expertise et son dévouement qui ont grandement contribué au succès de notre expérience professionnelle ainsi qu'à notre découverte du monde des affaires, et à toute la famille de **TAÏBA FOOD COMPANY – RAMY**.*

*Nos enseignants tout au long de la formation de cadre du cycle master en **Management de la Chaîne Logistique**, notamment les enseignants de l'École nationale Supérieure de Management. Nous exprimons aussi notre gratitude au Club de formation des compétences (CFC) en tant qu'anciens membres et à la promotion 2023-2025, précisément les MCLs.*

*Pour finir, nous tenons à exprimer notre sincère reconnaissance à nos parents, familles et amis qui nous ont encouragés durant toutes nos années d'études.*

## TABLE DES MATIÈRES

Résumé .....	I
REMERCIEMENT .....	III
TABLE DES MATIERES .....	IV
LISTE DES TABLEAUX .....	IX
LISTES DES FIGURES .....	X
LISTES DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	XI
INTRODUCTION GENERALE.....	01
Contexte de la recherche .....	02
L'importance de la recherche .....	03
La problématique .....	03
L'objectif de la recherche .....	04
L'intérêt de la recherche .....	04
La méthodologie de recherche .....	05
Le Terrain de recherche .....	05
La structure du mémoire.....	05
CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL .....	06
Section 1 : Revue de littérature .....	07
Section 2 : Cadre conceptuel.....	13
2.1. La chaîne logistique .....	13
2.1.1. Définition de la logistique .....	14
2.1.2. La gestion de la chaîne logistique .....	15
2.1.3. Le Supplie Chain Management .....	16

2.1.4. Les fonctions de la chaîne logistique .....	17
2.2. La chaîne de valeur .....	20
2.2.1. Définition de la chaîne de valeur .....	21
2.2.2. La chaîne de valeur, un avantage concurrentiel .....	21
2.2.3. Structure de la chaîne de valeur selon Porter .....	23
2.2.4. Les activités créatrices de valeur .....	24
2.3. La sous-traitance .....	28
2.3.1 Définition de la sous-traitance .....	28
2.3.2 Les entreprises et la sous-traitance .....	29
2.3.3 La sous-traitance logistique .....	30
2.3.4 Les avantages de la sous-traitance .....	30
2.3.5 Les inconvénients de la sous-traitance .....	33
2.3.6 Les types de la sous-traitance .....	34
2.3.7 Les relations de coopération entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants ...	35
2.3.8 Le partenariat .....	36
2.3.9 L'externalisation et la sous-traitance .....	37
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL..	41
Section 1 : Cadre méthodologique .....	42
1.1. Méthodologie de la recherche .....	42
1.2. L'approche méthodologique .....	42
1.3. Les outils de collecte des données .....	44

1.3.1. La documentation .....	44
1.3.2. L'observation .....	45
1.3.3. Les entretiens .....	46
1.4. L'analyse et traitement des données .....	48
Section 2 : le cadre organisationnel .....	49
2.1. Présentation générale du groupe.....	49
2.2. Historique .....	50
2.3. Expertise, missions et objectifs .....	51
2.3.1. Expertise .....	51
2.3.2. Missions .....	51
2.3.3. Objectifs .....	52
2.4. Les activités principales de RAMY TFC .....	52
2.4.1. Les principaux produits fabriqués par RAMY TFC .....	52
2.5. La structure organisationnelle de Taïba Food Company .....	53
2.5.1. Les principales directions de la fabrication .....	53
2.6. Structure du service logistique .....	55
2.6.1. Les tâches de travail .....	56
2.7. La relation entre service logistique et les services suivante .....	57
2.8. Diagramme de flux des matières premières, produits finis, boisson fruitée .....	58
 CHAPITRE 3 : RESULTATS, ANALYSES ET DISCUSSIONS.....	 60
Section 1 : présentation et analyse des résultats .....	61
1.1. Interprétation des résultats .....	61
1.2. L'environnement sectoriel de Taïba Food Company .....	64
1.3. L'analyse des 5 forces de porter .....	67

1.4. La chaîne de valeur de Taïba Food Company .....	68
1.4.1. Activités principales.....	69
1.4.2. Activités de soutien.....	70
1.4.3. La structure de la chaîne de valeur de Taïba Food Company .....	70
1.5. La sous-traitance chez Taïba Food Company .....	72
1.5.1. Les critères de sélection des sous-traitants chez Taïba Food Company .....	73
1.5.2. Les types de sous-traitance chez Taïba Food Company .....	75
1.5.3. Les opérations de sous-traitance dans Taïba Food Company .....	76
1.6. Analyse des pratiques de sous-traitance chez Taïba Food Company – RAMY ...	79
Section 2 : La discussion des résultats.....	88
Les suggestions .....	91
CONCLUSION GENERALE.....	93
Références .....	96
Annexes .....	103

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b> : Synthèse de la revue de littérature .....	11
<b>Tableau 2</b> : Comparaison entre la sous-traitance et l'externalisation.....	38
<b>Tableau 3</b> : Récapitulation des entretiens réalisés.....	48
<b>Tableau 4</b> : Informations sur l'entreprise Taïba Food Company .....	51
<b>Tableau 5</b> : Classification des boissons RAMY en bouteille en verre .....	52
<b>Tableau 6</b> : Corrélations entre les thématiques abordées par les responsables interrogés ....	63
<b>Tableau 7</b> : Les types de sous-traitance chez TFC .....	76
<b>Tableau 8</b> : Les opérations de sous-traitance dans TFC .....	77

## Liste des figures

<b>Figure 1</b> : Représentation d'une chaîne logistique.....	20
<b>Figure 2</b> : La chaîne de valeur de porter.....	24
<b>Figure 3</b> : Schéma de la sous-traitance.....	29
<b>Figure 4</b> : Schéma du processus de recherche qualitative .....	44
<b>Figure 5</b> : Organigramme fonctionnel de l'unité.....	53
<b>Figure 6</b> : Organigramme de service logistique.....	55
<b>Figure 7</b> : Diagramme de flux MP, produit fini, Boisson fruitée.....	59
<b>Figure 8</b> : Nuage des mots les plus fréquents dans les entretiens .....	62
<b>Figure 9</b> : Schéma illustrative de l'environnement sectoriel de TFC .....	66
<b>Figure 10</b> : Schéma de diamant de porter.....	67
<b>Figure 11</b> : La chaîne de valeur de TFC .....	71
<b>Figure 12</b> : Schéma de la sous-traitance de TAIBA FOOD COMPANY .....	73

## Liste des abréviations, sigles et acronymes

**3D** : désinfection, dératisation, désinsectisation

**ASLOG** : Association Française pour la Logistique

**IDE** : investissement direct étranger

**CNRS** : centre nationale d la recherche scientifique

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**HACCP** : Hazard Analyses and Critical Control Point

(Analyse des dangers et maîtrise des points critiques).

**MP** : matière première

**PET** : polyéthylène téréphtalate

**PLM** : Product life cycle management

**PF** : produit finis

**PLV** : publicité sur le lieu de vente

**R&D** : Recherche et Développement

**S.A.R.L** : Société à Responsabilité Limitée

**SCM**: supply chain management

**TFC**: TAIBA FOOD COMPANY

# INTRODUCTION GENERALE

Face à l'évolution incessante des marchés, à la variété accrue des exigences des consommateurs et à la complexité grandissante des opérations industrielles, les entreprises sont poussées à réévaluer leurs méthodes de gestion afin d'améliorer leur performance. Dans ce contexte, le travail conjoint avec des partenaires externes, notamment les sous-traitants, s'avère être une démarche stratégique essentielle (Christopher, 2016). Elle ne se résume plus à une simple relation de contrat, mais s'inscrit dans une logique de partenariat, fondée sur la confiance, la coordination et la complémentarité des compétences.

La sous-traitance, longtemps perçue comme une simple externalisation d'activités secondaires, s'inscrit aujourd'hui dans une logique d'interdépendance, où les relations entre donneurs d'ordre et prestataires reposent sur la complémentarité des savoir-faire, la mutualisation des ressources et la création de valeur. Elle constitue un levier essentiel pour répondre aux fluctuations du marché, accroître la réactivité logistique, réduire les charges structurelles, tout en maintenant un haut niveau de performance opérationnelle. Dans ce cadre, la collaboration ne se limite plus à la contractualisation des prestations, mais suppose une véritable intégration organisationnelle et informationnelle, fondée sur la confiance, la transparence, et la recherche d'objectifs communs.

## **Contexte de la recherche**

La chaîne logistique ou en anglais supply chain est un pilier de l'économie mondialisé actuel, ce terme qui repose sur la relation des entreprises avec ses clients et avec ses prestataires, certain de ses relations sont plus spéciale et spécifique tel que les relations avec les sous-traitants qui sont des liens exigés par la vie économique actuel. Au cours des dernières années, la sous-traitance est devenue un phénomène incontournable dans toutes les entreprises à travers le monde. Cette évolution met en lumière un changement majeur dans les stratégies économiques des entreprises, la sous-traitance est aujourd'hui une pratique largement répandue dans les organisations quels que soit les domaines d'activités. Dans tous les secteurs d'activité, le recours à la sous-traitance est devenu une méthode couramment adoptée par les organisations afin de répondre efficacement à la demande du marché en constante mutation et instabilité, la sous-traitance apparaît comme un levier stratégique de création de valeur dans la chaîne logistique. Elle permet aux entreprises de se recentrer sur leurs cœurs du métier tout en confiant certaines activités à des partenaires spécialisés disposant d'un savoir-faire avancé, cette stratégie s'intègre dans une démarche de recentrage sur le cœur du métier de l'entreprise, elle

joue un rôle clé dans l'optimisation des coûts, l'amélioration de la qualité et la flexibilité des chaînes logistiques.

## **L'importance de la recherche**

L'importance de notre recherche réside dans le but de comprendre en profondeur le rôle que joue la collaboration avec les sous-traitants dans l'optimisation de la chaîne logistique qui revêt une importance capitale dans le contexte économique actuel. Cette analyse s'avère essentielle pour Taïba Food Company-RAMY, où une gestion efficace de sa chaîne logistique est un facteur clé de compétitivité et de satisfaction client. Cette recherche ambitionne d'identifier les pratiques de collaboration les plus efficaces et les leviers d'amélioration concrets au niveau de la logistique, en illustrant le rôle stratégique joué par les sous-traitants tout au long de la chaîne logistique. Les résultats attendus devraient ainsi fournir des éclaircissements sur la chaîne de valeur de Taïba Food Company, à travers une analyse approfondie de ses activités et une mise en lumière de l'intervention et de la part de la sous-traitance dans cette chaîne. Il s'agira notamment de comprendre les raisons pour lesquelles les entreprises, telles que Taïba Food Company, ont recours à la sous-traitance, ainsi que les motifs qui les empêchent d'assurer en interne l'ensemble des opérations logistiques. L'étude se positionne comme une démarche stratégique, destinée à transformer les défis liés à la sous-traitance en opportunités de performance et d'optimisation.

## **La problématique**

Notre recherche vise à répondre sur la problématique suivante :

**Comment la collaboration avec les sous-traitants peut-elle optimiser la performance de la chaîne logistique au sein de TAIBA FOOD COMPANY - RAMY ?**

Pour répondre à la question principale nous avons posé les sous-questions suivantes :

- Quel est le rôle de la collaboration externe, notamment avec les sous-traitants, sur la chaîne de valeur ?
- Quels sont les avantages potentiels les inconvénients et les risques associés à la sous-traitance ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients perçus par Taïba Food Company - RAMY concernant sa stratégie actuelle de sous-traitance ?

- Comment Taïba Food Company - RAMY évalue-t-elle l'impact de la sous-traitance sur la création de valeur au sein de sa chaîne logistique ?
- Pour quoi les entreprises ont-elles recours à la sous-traitance ?

## L'objectif de la recherche

A travers le cas de TAIBA FOOD COMPANY, notre objectif principal de cette recherche est d'analyser comment la collaboration avec les sous-traitants peut optimiser la performance de la chaîne logistique. Et à travers une étude approfondie, nous visons à identifier les activités créatrices de valeur, à évaluer les avantages et les risques associés à la sous-traitance, et à formuler des recommandations concrètes pour améliorer les relations avec les partenaires externes. Ce qui motive spécifiquement la réalisation de cette recherche est :

- **Le positionnement du sujet** : ce sujet s'inscrit à l'intersection de plusieurs disciplines scientifiques, notamment le management stratégique, la logistique, l'économie industrielle et la gestion des opérations.
- **Pertinence économique** : La sous-traitance est devenue une pratique omniprésente dans de nombreux secteurs. Comprendre son rôle dans l'optimisation de la chaîne logistique s'avère essentiel pour pouvoir tenir dans un environnement économique concurrentiel.
- **Contribution à la littérature** : Ce travail aspire à enrichir le discours académique relatif à la sous-traitance et à la chaîne logistique.

## L'intérêt de la recherche

Cette étude présente un double intérêt, à la fois théorique et pratique. D'un point de vue théorique, elle vise à enrichir la compréhension des dynamiques de collaboration entre les entreprises industrielles et leurs sous-traitants, en lien avec l'amélioration de la performance logistique. Sur le plan pratique, elle ambitionne de fournir des pistes concrètes à l'entreprise TAIBA FOOD COMPANY – RAMY – en mettant en lumière les leviers d'optimisation des partenariats externes ainsi que les pratiques favorisant une gestion logistique plus efficiente, réactive et adaptée aux exigences du secteur agroalimentaire.

## **La méthodologie de recherche**

Notre présente recherche vise à étudier le rôle de la collaboration avec les sous-traitants sur la performance de la chaîne logistique au sien de l'entreprise TAIBA FOOD COMPANY –RAMY, une entreprise spécialisée dans la production des boissons non alcoolisé. Dans cette perspective, une approche méthodologique qualitative sera adoptée, cette décision est motivée par la nature intrinsèque du sujet qui implique des relations humaines, des logiques organisationnelles, des dynamiques de coordination et de communication. Dans notre démarche on s'est basé sur des entretiens semi-directifs réalisés avec les responsables clé de la chaîne logistique. Ainsi que des observations sur les processus de travail et une documentation interne pour enrichir les données recueillies. Cette combinaison nous a permet de comprendre le rôle de la collaboration avec les sous-traitants sur la chaîne logistique.

## **Le Terrain de recherche**

Le terrain d'étude est l'entreprise TAIBA FOOD COMPANY-RAMY- UNITE EL HARRACH ou un stage pratique de 15 jours a était réalisé.

## **La structure du mémoire**

Dans le cadre de ce projet de fin d'études, nous avons adopté une approche méthodologique rigoureuse, structurée en plusieurs étapes clés, afin de répondre efficacement à la problématique identifiée

Afin de mener à bien cette étude, une démarche systématique a été suivie selon la démarche suivante :

- **Chapitre 1** : un cadre théorique ou on va faire une revue littérature sur tous ce qui concerne la sous-traitance, plus une recherche approfondie sur la chaîne logistique, la chaîne de valeur et la sous-traitance.
- **Chapitre 2** : un cadre méthodologique et organisationnel qui contient la représentation de l'entreprise TAIBA FOOD COMPANY –RAMY- lieu de stage et la démarche méthodologique de notre recherche.
- **Chapitre 3** : c'est la dernière partie qui représente l'étude de cas, et les résultats réalisés par cette recherche qualitative et la discussions de ces résultats.

# CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

## Introduction

La **sous-traitance** est devenue une composante incontournable de la **gestion de la chaîne logistique**, permettant aux entreprises de mieux structurer leurs opérations en externalisant certaines activités à des prestataires spécialisés. Elle concerne plusieurs maillons de la chaîne, allant de l'**approvisionnement en matières premières** à la **production, l'emballage, le transport et la distribution** des produits finis. Cette stratégie offre de nombreux avantages, notamment une **réduction des coûts**, un accès à des compétences spécifiques et une **meilleure flexibilité** face aux fluctuations du marché.

Ce chapitre propose une revue de la littérature axée sur la chaîne logistique, le recours à la sous-traitance par les entreprises et la création de valeur au sein de ces dernières. Cette étude examinera les différents aspects traités par divers chercheurs, en analysant leurs articles. Par la suite, nous aspirons à établir un cadre théorique qui soulignera les concepts clés de notre étude.

## Section 1 : Revue de littérature

La chaîne logistique et la sous-traitance font partie des termes les plus fréquents dans le monde de la gestion des entreprises et c'est l'un des sujets qui suscite l'intérêt de nombreux chercheurs.

Selon Azzeddine & BELKACEMI (2020) Sur le plan économique, la sous-traitance consiste pour une entreprise (le donneur d'ordre) à déléguer une partie de sa production ou de ses services à une autre entreprise (le sous-traitant). Le donneur d'ordre définit les spécifications et conserve la responsabilité financière finale du travail effectué. Cette définition s'inspire probablement de l'avis du Conseil économique et social français sur la sous-traitance. Ainsi ils ajoutent (2020) que la sous-traitance est particulièrement répandue dans les PME, notamment dans les secteurs de la manufacture, de l'imprimerie, de l'outillage, de la téléphonie, de l'électroménager, du commerce et des technologies. Elle est également courante dans des industries de pointe telles que l'automobile et les télécommunications. Par exemple, le groupe sud-coréen Samsung fournit à Apple des composants essentiels (puces mémoire, écrans, etc.) dans le cadre d'accords de sous-traitance.

Leila (2024) a discuté la position de la sous-traitance dans les start-ups ou elle trouve que dans le cadre de la sous-traitance, les entreprises expriment initialement leur intérêt de

manière informelle, évoluant vers des démarches formelles avec des correspondances écrites et des négociations, bien que la concrétisation en contrats reste limitée. Cette pratique, où le sous-traitant exécute selon les directives du donneur d'ordre, est cruciale pour les startups industrielles, notamment en R&D et pré-industrialisation, leur permettant d'accéder à des compétences spécialisées et de réduire les coûts. Les besoins exprimés, alignés sur les niveaux de maturité technologique, concernent la validation d'idées, la production de prototypes et la réalisation de produits minimum viables, avec une tendance vers des produits écologiques. La sous-traitance s'inscrit ainsi comme un élément vital de l'écosystème nécessaire au développement des startups, leur permettant de créer de la valeur tout en optimisant leurs ressources. En outre Hadjira (2021) a réalisé une étude ayant pour objectif d'analyser la sous-traitance dans l'e-collaboration par l'approche PLM. L'approche PLM (Product Life cycle Management) offre une solution collaborative innovante pour la sous-traitance, en s'appuyant sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Elle vise à établir une e-collaboration efficace entre une entreprise virtuelle et ses fournisseurs, facilitant ainsi l'innovation et la gestion du cycle de vie des produits. Un système d'information PLM intègre diverses applications pour soutenir les activités tout au long du cycle de vie du produit. L'ajout d'un module de gestion des connaissances permet aux partenaires de partager leur expertise et de collaborer efficacement. Les outils collaboratifs assurent la coordination des tâches et la gestion des interdépendances au sein de l'entreprise virtuelle, optimisant ainsi la collaboration avec le client.

Dans le but d'examiner l'impact de la sous-traitance sur la flexibilité des entreprises et suivant une méthode qualitative (Mohamed, AHMED BELBACHIR, & BOUTELDJA, 2016) constatent que La sous-traitance est une stratégie d'évitement d'investissement permettant aux entreprises de se concentrer sur leurs activités principales, de réduire leurs coûts et d'améliorer leur contrôle opérationnel. Elle offre une flexibilité précieuse en permettant de reverser rapidement les décisions d'investissement, quelle que soit la nature des ressources engagées. En se recentrant sur leur cœur de métier et en décentralisant certaines activités, les entreprises peuvent se spécialiser dans les domaines où elles possèdent un avantage concurrentiel. De plus, la sous-traitance permet de mobiliser un réseau de partenaires experts, chacun expert dans son domaine, ce qui renforce la compétitivité et l'efficacité globale de l'entreprise.

Riad & MERZOUG (2021) Examine la sous-traitance internationale et l'externalisation en tant que stratégies d'investissement, tout en abordant la distinction entre les deux. L'externalisation a initialement consisté en la délocalisation d'unités de production ou d'ateliers au sein d'un même pays. Cependant, à partir des années 1960, l'investissement direct étranger (IDE) et la sous-traitance internationale sont devenus des outils d'approvisionnement offshore. L'externalisation, qui consiste à développer des sources d'approvisionnement en dehors des frontières juridiques d'une unité de production, concerne la fourniture d'intrants ou de produits semi-finis nécessitant une transformation ou un assemblage. La sous-traitance, quant à elle, désigne l'achat d'une partie d'un produit ou d'un processus auprès d'une autre entreprise, généralement dans une relation asymétrique entre une grande entreprise et une petite entreprise.

Selon TAKDJERAD & GHEDDACHE (2022) La chaîne logistique est le système grâce auquel les entreprises amènent leurs produits et leurs services jusqu'à leurs clients. Autrement dit c'est le cheminement des produits et services d'un producteur jusqu'au consommateur finale. En outre, la chaîne logistique management implique l'intégration, la coordination, la coopération et la collaboration entre les organisations tout au long de la chaîne logistique. La gestion de la chaîne logistique est définie comme un outil stratégique au service de l'entreprise, dans la mesure où elle contribue considérablement aux processus de création de valeur. Ce chercheur met l'accent sur les risques liés à la chaîne logistique et Pour prendre en compte et gérer ces risques le management des risques logistiques propose une série d'étapes à suivre et respecter. La plupart des auteurs aboutissent à des méthodologies similaires dans leurs travaux, dans cette gestion des risques liés à la chaîne logistique, pouvant être résumées par cinq phases : L'identification des risques, L'évaluation des risques, La maîtrise des risques par la mise en place d'actions planifiées à court moyen et long terme, Le contrôle et Le traitement des risques résiduels. Ensuite, l'article de FERRAHI & BOUZADI (2016) souligne que L'efficacité de la chaîne logistique dépend du niveau d'interaction entre tous les participants de cette chaîne. L'enjeu principal pour le gestionnaire de la chaîne logistique est de comprendre les sources des risques qui se présentent tout au long du processus logistique. Dans le cadre de leur exploration de l'impact de la collaboration client fournisseur, (EL BAKKOURI, 2023) conduit une étude qualitative et y a mis en évidence qu'une collaboration étroite entre client et fournisseur offre de nombreux avantages. Elle favorise l'augmentation des parts de marché, l'amélioration du

service client, la réduction des délais et le partage des coûts liés au développement de nouveaux produits. De plus, elle contribue à limiter les risques de défaillance, à renforcer les compétences et les connaissances, à générer des économies d'échelle, à optimiser la gestion des stocks et à garantir un accès plus rapide aux marchés. Ainsi, une collaboration performante impacte directement l'efficacité de la chaîne logistique. Dans ce contexte, la performance logistique se définit comme la capacité à mettre le bon produit au bon endroit, au bon moment, tout en respectant les contraintes de coûts et de niveaux de service. Elle repose sur trois critères fondamentaux : le coût, la qualité et le délai.

Dans le domaine d'environnement et du développement durable, l'étude menée par (KHALDI & CHERIFI, 2023) met l'accent sur le concept de la chaîne logistique verte qui englobe toutes les étapes du cycle de vie d'un produit, depuis l'extraction des matières premières jusqu'à sa gestion en fin de vie (reconditionnement, réutilisation, recyclage, etc.), en passant par la conception, la production, la distribution et l'utilisation par le consommateur. Contrairement à un modèle linéaire à sens unique, elle repose sur un processus cyclique et bidirectionnel. La chaîne logistique verte introduit ainsi une nouvelle vision du cycle de vie des produits. Ces derniers doivent être considérés comme un tout, où chaque étape joue un rôle d'importance égale, car chacune génère des impacts environnementaux. Ainsi, le modèle cyclique vient remplacer l'approche linéaire de la Supply Chain traditionnelle. Cette démarche implique l'ensemble des acteurs économiques : fournisseurs, sous-traitants, prestataires logistiques et clients

Le concept de la chaîne de valeur est introduit par (BENKARAACHE, T., & GHANOUANE, K., 2020) comme un outil stratégique comme le souligne Porter, en invoquant la place de l'avantage concurrentiel dans la chaîne économique et les idées de synergies entre les différentes entreprises. La chaîne de valeur se décompose en activités principales comprenant : la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation et vente et les services. Les activités de soutien comprennent la gestion de l'infrastructure, la gestion des ressources humaines, le développement technologique et les approvisionnements. Les niveaux de coûts et de valeurs sont identifiés pour chaque activité. L'objectif final de la chaîne de valeur, comme outil d'analyse pour la planification stratégique, est la maximisation de la création de valeur tout en minimisant les coûts. Et dans le même sens selon (JIBRAILI, 2018) La création de valeur n'est possible que s'il y a une confrontation directe entre le client et la personne qui arrivera à résoudre le problème et les activités et les ressources doivent être allouées pour résoudre les problèmes spécifiques de

chaque client, ce qui constitue le point de départ de chaque travail, les boutiques de valeur et les clients devraient pouvoir bien communiquer entre eux, car une solution satisfaisante n'est possible que si les clients et les magasins de valeur sont en mesure de définir un problème précis.

*Tableau N° 01: synthèse de la revue de littérature*

Année	Auteur	But	Résultats
2016	Mohamed AHMED BELBACHIR Wafa AHMED BELBACHIR BOUDELDA Abdenacer	Discuter l'intérêt des concepts d'entreprise étendue et des approches PLM pour améliorer le rôle des fournisseurs	La sous-traitance est une pratique importante dans la e-collaboration et qu'elle s'est répandue à travers toutes les régions du monde
2016	FERRAHI Abdelhakim BOUZADI Sultana	Constater, à quel degré d'adoption en est le supply chain Risk management, chez les firmes algériennes.	L'intégration, voire l'adoption même du concept supply chain Risk management en tant que nouveau mode de gestion des risque moderne et à part entière chez les entreprises algériennes tous statuts confondus, en est à un stade embryonnaire.
2018	JIBRAILI Zineb BICHRA Assia Ouhadi Said	Présenter le modèle économique du secteur sportif ainsi que les différents types de la création de valeur	La chaîne de valeur est plus adaptée aux industries manufacturières et repose sur une logique séquentielle de création de valeur
2020	Azzeddine BOUDJELTI Slim BELKACEMI	D'explorer comment la sous-traitance peut servir d'instrument pour la densification du tissu des (PME).	La sous-traitance peut aider à Renforcer le tissu des PME sur le plan économique
2020	BENKARAACHE Taoufik GHANOUANE Karim	Une discussion de la théorie sur les nouvelles formes de valeur	L'essence d'un avantage concurrentiel sur les concurrents résulte d'une offre avec une plus grande valeur au

			client, soit par des prix plus bas, soit en fournissant des avantages et des services supplémentaires qui justifient des prix similaires
2021	Hadjira CHIGARA	Discuter l'intérêt des concepts d'entreprise étendue et des approches PLM pour améliorer le rôle des fournisseurs dans les projets de développement de nouveaux produits.	La sous-traitance est une pratique importante dans la e-collaboration et qu'elle s'est répandue à travers toutes les régions du monde.
2021	Riad Haddadi, Slimane Merzoug	Mettre en perspective l'externalisation et la sous-traitance internationales en tant que stratégies alternatives d'internationalisation de la firme.	Si la propriété des actifs est séparable sans risque de perdre son avantage concurrentiel, la firme doit opter pour l'externalisation via la sous-traitance internationale
2022	Nour El Houda TAKDJERAD GHEDDACHE Lyes	Porte sur la manière avec laquelle les entreprises réagissent face aux risques qui menacent leur chaîne logistique	Les dirigeants de la SARL Serina, conscients de l'importance d'une gestion de la chaîne logistique performante, ont investi dans l'acquisition de moyens techniques susceptibles de réduire les risques
2023	KHALDI Ali CHERIFI Fatiha	Vise à analyser l'esprit de la logistique verte	La fonction logistique a évolué pour intégrer la logique du développement durable dans les décisions stratégiques des entreprises

<p><b>2023</b></p>	<p>EL BAKKOURI Alae</p>	<p>Visait à obtenir, à travers une étude qualitative, le point de vue des acteurs sur la collaboration client-fournisseur et son impact sur la performance logistique</p>	<p>Prise de décision commune entre client et fournisseur améliore la performance logistique</p>
<p><b>2024</b></p>	<p>Leila LERARI</p>	<p>Examiner les défis rencontrés par les startups industrielles lors de leurs tentatives de sous-traitance avec des entreprises publiques en Algérie</p>	<p>Parmi les cinq demandes de sous-traitance envoyées par les startups, seulement une a été formalisée. Les autres n'ont pas atteint le stade contractuel pour plusieurs raisons</p>

**Source :** élaboré par nous même

Dans cette revue de littérature, les notions de chaîne logistique, chaîne de valeur et sous-traitance sont analysées de manière distincte, mettant en lumière leurs enjeux et leur impact sur la performance des entreprises. Toutefois, dans le cadre de notre étude, nous orienterons notre réflexion sur le rôle stratégique de la collaboration avec les sous-traitants dans l'optimisation de la chaîne logistique, en adoptant une approche par l'analyse de la chaîne de valeur. Cette démarche permettra d'évaluer comment une coopération étroite et efficace avec les sous-traitants peut contribuer à renforcer la performance globale de la chaîne logistique, en identifiant les activités à valeur ajoutée et en optimisant les interactions à chaque étape du processus.

## **Section 2 : Cadre conceptuel**

Dans cette partie, nous allons détailler les définitions et les notions essentielles liées à notre étude sur **la chaîne logistique, la chaîne de valeur et la sous-traitance.**

### **2.1. La chaîne logistique**

La fonction logistique est essentielle à chaque structure organisationnelle. Elle occupe une place très importante dans le fonctionnement d'une entreprise et représente une importance

majeure pour tous les intervenants de l'entreprise. En effet, elle englobe toutes les opérations visant à garantir la disponibilité d'un produit ou service, depuis l'entreposage initial jusqu'à sa livraison au client, en incluant le stockage en amont et la distribution en aval.

### **2.1.1. Définition de la logistique**

Le mot « logistique » trouve son origine dans le terme grec « LOGISTIKOS » selon (Roques, 2015), qui est traduit par l'art de raisonner et de calculer. Discussions de la logistique. Bien que ce terme soit généralement lié aux opérations militaires ou à la gestion des grandes sociétés, il est peu fréquemment associé au fonctionnement des petites entreprises.

Les applications du terme logistique se limitaient au contexte militaire et ce n'est qu'au cours des années 1960 qu'on verra son apparition dans la réalité de l'entreprise (Beaulieu, 2009)

La logistique est apparue en premier lieu relatif essentiellement à tout ce qui est nécessaire (physiquement) à l'application sur le terrain des décisions stratégiques et tactiques. Après la seconde guerre mondiale, la logistique militaire c'est transposé vers le domaine industriel, et c'est ainsi qu'on a vu l'apparition de ce qu'on appelle logistique industrielle. Celle-ci repose plus particulièrement sur les activités de soutien à la production. Le concept de logistique a évolué depuis, avec l'évolution du marché et des systèmes industriels.

ASLOG définit la logistique comme « l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que localisation des usines et entrepôts, approvisionnement, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage, et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transport et tournées dès la livraison » (Médan, 2008)

Corin pasco (2002) la définit comme elle englobe toutes les actions nécessaires pour assurer la disponibilité et la circulation des produits sur les sites de production.

La fonction de la logistique au sein de l'entreprise consiste à gérer, à un coût minimal, la coordination entre l'offre et la demande, tout en préservant la qualité des relations entre les fournisseurs et les clients.

### 2.1.2. La gestion de la chaîne logistique

La notion de gestion de la chaîne logistique, également connue sous l'acronyme SCM pour Supply Chain Management, a vu le jour au cours des années 80. Cette ère se distingue par une intense internationalisation des sociétés et un regroupement de leurs opérations.

Cela a entraîné la division des processus et la spécialisation des intervenants, ce qui a conduit à une mondialisation des transactions qui ont entraînés une augmentation de la complexité des flux dans la chaîne logistique. Ils rendent plus difficile la coordination des acteurs de la chaîne logistique, aussi pour contourner le problème de coordination, de nouveaux défis sont apparus pour intégrer des entreprises indépendantes et coordonner les flux des matières, d'informations et financiers. Depuis, le concept SCM a trouvé sa place aussi bien au niveau académique que professionnel. (SENOUSSI, 2016)

La gestion de la chaîne logistique a un impact positif sur la performance de l'entreprise. Plus spécifiquement, de ces études, il se dégage que les pratiques logistiques ont une incidence positive sur la performance opérationnelle de l'organisation (Beaulieu, 2009). Elle représente un levier opérationnel et stratégique imminent pour la compétitivité de l'entreprise, et ce de par l'usage des systèmes de gestion, et de l'organisation, tous deux axés sur la démarche processus et la gestion des flux physiques, financiers et informationnels. (Abdelhakim, 2017) Effectivement, l'efficacité optimale de la gestion de la chaîne logistique ne peut être réalisée sans une véritable collaboration et coordination entre les différents intervenants de la chaîne, qu'ils soient internes ou externes.

Ensuite, selon (Lièvre, 2007) la logistique s'étend : le management de la chaîne logistique devient une arme concurrentielle utilisant notamment la gestion de l'innovation. Cette chaîne << ouverte >>> intègre 6 thématiques :

- La traçabilité par la mise en œuvre d'un système d'information
- Une solidarité fonctionnelle fondée sur les performances du maillon le plus faible
- La vitesse de circulation des produits et des informations
- L'effet Forester (dynamique des systèmes)
- Les systèmes à flux poussés et tirés
- La coopération entre partenaires de la chaîne logistique.

On peut voir la chaîne logistique comme le réseau d'entreprises en amont et en aval, qui participe aux divers processus et activités générant de la valeur sous forme de produits et

services destinés au consommateur final. Autrement dit, une chaîne logistique comprend de nombreuses entreprises, en amont (fournisseurs de matières premières et de composants) et en aval (distribution), ainsi que le client final. (Christopher, Logistics and supply chain management., 2022) La chaîne logistique est aussi définie comme « un réseau d'installations qui assure les fonctions d'approvisionnement en matières premières, de transformation de ces matières premières en composants puis en produits finis, et de distribution du produit fini vers les clients » (Lyonnet, 2015)

Les chaînes logistiques peuvent maintenant traverser plusieurs mers et continents, depuis l'origine des matières premières jusqu'au consommateur final. (Véronneau, 2008) est leur gestion efficace est un facteur clé de réussite et un avantage concurrentiel majeur pour les entreprises. Depuis plus de 20 ans, la gestion de la chaîne logistique s'impose comme un vecteur clé de la compétitivité des entreprises (Roy, J., Landry, S., & Beaulieu, M., 2006).

### **2.1.3. Le Supply Chain Management**

Avant d'expliquer le terme Supply Chain et de fournir des définitions, faisons un court retour sur le sens du mot anglais 'supply', qui signifie 'offre'. Utilisé comme un verbe, il se traduit par 'fournir' ou 'approvisionner'.

On traduit généralement le terme « supply chain » en français par « chaîne logistique ». On utilise également parfois les expressions chaîne logistique étendue et chaîne d'approvisionnement. On définit fréquemment la chaîne d'approvisionnement comme « l'ensemble des phases de production et de distribution d'un bien, depuis les fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ces derniers ».

(D. Simchi-Levi, 2003.) définissent le SCM comme un ensemble d'approches utilisées pour intégrer les fournisseurs, les producteurs, les dépôts et les centres de distribution, pour que le produit fini soit fabriqué et distribué avec la qualité requise, dans les délais exigés, de façon à minimiser le coût total en satisfaisant le niveau de service demandé.

Le SCM est la gestion des flux de matière et des flux d'informations à la fois à l'intérieur et entre les entités de la chaîne logistique tels que les fournisseurs, les centres de fabrication et d'assemblage et les sites de distribution selon (Thomas, 1996)

Le supply chain management, de son côté, apparaît à une vision stratégique et intégrale de la gestion de cette chaîne. Il cherche à améliorer l'harmonisation des activités et des ressources nécessaires à la conception et à la distribution des produits et services. Il s'agit

d'une approche globale qui considère tous les éléments de la chaîne d'approvisionnement, de la gestion des fournisseurs à la satisfaction du client, y compris la gestion des stocks, le transport, l'entreposage, la planification de la production et la coopération entre les organisations.

Dans le livre (Berthélemy, 2013), il a été fait mention de la distinction entre **gestion de la chaîne logistique** et le **management de la chaîne logistique** et il a clairement expliqué que **le management de la chaîne logistique** définit la vision et les orientations stratégiques, tandis que la **gestion de la chaîne logistique** met en œuvre ces stratégies au niveau opérationnel, parce que **La gestion** se concentre sur l'**exécution opérationnelle** et l'**efficacité des processus** et le **management** vise une **approche stratégique** et une **prise de décision à long terme** pour améliorer la performance globale de la chaîne.

#### 2.1.4. Les fonctions de la chaîne logistique

Les chaînes logistiques sont souvent compliquées et composées de nombreuses activités réparties sur diverses fonctions telles que l'achat des matières, la vente, la production, le stockage et la distribution, donc allant de l'acquisition des matières premières jusqu'à la commercialisation des produits finis. Chaque fonction a un rôle majeur dans la performance globale générale de la chaîne logistique. Nous allons donc exposer ci-après les fonctions principales pouvant former cette dernière.

##### a) Approvisionnement

La fonction logistique commence par l'approvisionnement qui représente le début des relations de l'entreprise avec son environnement. Elle vise à fournir tout le nécessaire à l'entreprise. Elle s'occupe de la fourniture des matières premières ou des produits et dépend largement du flux d'informations qui permettent à l'entreprise de survivre et de garantir sa compétitivité (Erdogan, 2018). Cette activité a pour but la recherche des fournisseurs probables de l'entreprise, définir leurs catalogues d'offre qui incluent leurs fiches des prix, la qualité, l'assurance, les différentes garanties, les possibilités des transports et leurs coûts, ... (BOUZIDA, 2022) Selon (SENOUSSI, 2016), deux grandes phases sont ici à distinguer. La première phase consiste à sélectionner les fournisseurs de l'entreprise. Le choix des fournisseurs peut se faire sur différents critères comme la qualité, le prix, les délais de réapprovisionnement des matières premières ou composants, mais aussi leur capacité de production, leur facilité à accepter une demande très variable, leur possibilité de faire évoluer techniquement les composants. La seconde phase de la fonction approvisionnement consiste

à passer les commandes des composants à ces fournisseurs en fonction de la production à réaliser. Il s'agit aussi de vérifier que ces composants sont livrés dans de bonnes conditions, c'est-à-dire de vérifier que la livraison comporte les bons composants, de qualité requise, en quantité conforme et au bon moment. Il a été aussi affirmé que La fonction approvisionnement regroupe ainsi toutes les relations avec les fournisseurs pour assurer les niveaux de stocks en composants nécessaires et suffisants.

### **b) Production**

La fonction de production est au cœur de la chaîne logistique car elle représente le savoir-faire détenu par l'entreprise pour produire, élaborer ou transformer efficacement les matières premières et les composants acquis en produits finis ou en prestations de services. Les décisions de production comprennent l'allocation des capacités de production, le dimensionnement de lots des différents produits à fabriquer, les périodes auxquelles ces lots doivent être produits, et les machines sur lesquelles la production doit avoir lieu. Elles visent en même temps une meilleure qualité, le plus court délai et le moindre coût et faire preuve de plus de flexibilité et de réactivité. (SENOUSSI, 2016) La gestion de la production englobe une multitude d'activité qui diffère selon le type du produit de l'entreprise et du niveau de sa complexité. Cependant, elle repose globalement sur la planification des capacités et la gestion des matériaux (BOUZIDA, 2022).

### **c) Stockage**

Un stock selon (Zermati, 1990) « un ensemble de marchandises ou d'articles accumulés en prévision d'une utilisation ultérieure, plus ou moins proche, permettant ainsi de fournir aux utilisateurs les quantités nécessaires au fur et à mesure de leurs besoins, sans les contraintes liées aux délais et aux fluctuations des livraisons fournisseurs ou des processus de fabrication »

Les produits sont stockés à tous les niveaux de la chaîne logistique et on peut dire que pratiquement chaque entité faisant partie de la chaîne logistique est responsable de l'entreposage des produits. On trouve les stocks de matières premières, les stocks des composants, le stock des en-cours et finalement le stock des produits finis. Les stocks sont donc partagés entre les différents acteurs : les fournisseurs, les producteurs et les distributeurs (SENOUSSI, 2016). Le stockage assure la préservation physique et la protection des produits, ainsi que de leur emballage dans divers entrepôts et boutiques jusqu'à leur acheminement vers les consommateurs.

La gestion des stocks est un programme à court terme, révisé périodiquement, qui vise à détecter et éliminer systématiquement les stocks inutilisés, à anticiper les ruptures et à optimiser la valeur du stock moyen (Marchal, 2006). Elle est considérée comme l'une des clés de la réussite et l'optimisation de toute chaîne logistique. En outre, avec l'avènement des techniques de management dite de juste à temps ou (Just In Time - JIT), beaucoup d'entreprises tendent à avoir un stock quasi nul, autrement dit, ce qu'il faut pour produire et satisfaire les commandes. (SENOUSSI, 2016)

#### **d) Distribution et transport**

La fonction transport intervient tout au long de la chaîne, que ce soit pour le déplacement des matières premières, le transfert des pièces entre les sites de production, l'acheminement des composants vers les centres de stockage ou distribution, ou encore la livraison finale des produits aux consommateurs. (Baglin, 2001) a affirmé que L'un des objectifs majeurs de la gestion de la chaîne logistique est de livrer une quantité suffisante de produits au bon moment et à l'endroit où se trouve le client final. La distribution est donc au cœur du concept de qualité de service client . (Demeur, 2008) définissent cette dernière qu'elle englobe l'ensemble des opérations permettant d'acheminer un produit du lieu de production jusqu'à sa mise à disposition auprès du consommateur final ou de l'utilisateur La gestion des transports s'occupe de la désignation des différents modes de transport possibles pour l'entreprise et à en choisir le meilleur selon les critères définis par les gestionnaires. (BOUZIDA, 2022) parce que le choix des modes de transport est effectivement lié à la performance de la chaîne logistique. Et apparemment, il existe un lien direct entre la réactivité de la chaîne logistique et l'efficacité du mode de transport choisi. En effet, le transport de marchandises peut être assuré par différents modes en tenant compte des exigences de rapidité, de fréquence, de fiabilité, de disponibilité et de coût. (Philip Kotler, 2009)

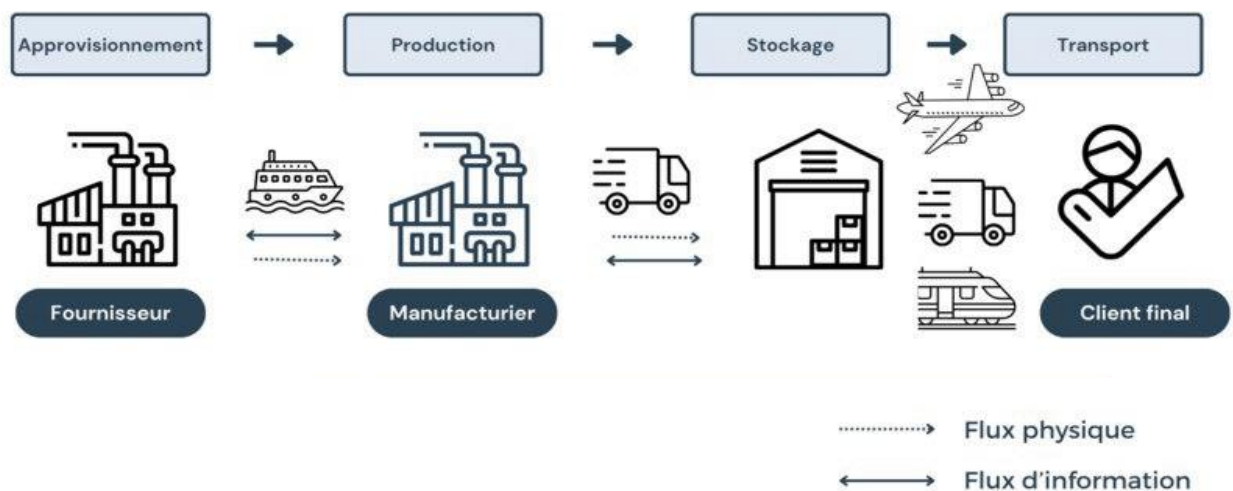
#### **e) Vente**

Le rôle de vente est le dernier maillon dans une chaîne logistique. Elle assure le lien entre la production et la clientèle. Son efficacité est tributaire des performances des fonctions en amont. Si on a bien optimisé les étapes précédentes, alors on facilite la tâche du personnel chargé de la vente, car ils pourront offrir des prix plus compétitifs que la concurrence, sinon les marges seront très étroites et les bénéfices pas très importants, voire même engendrer des pertes (SENOUSSI, 2016). Par ailleurs, les entreprises sont obligées d'assurer les

services après-vente à leurs clients comme la fourniture des pièces de rechange, les mises à jour, les inspections, la maintenance et la réparation, la formation et l'éducation et les services du consulting. (BOUZIDA, 2022)

Voici un schéma qui représente les différentes étapes de la chaîne logistique, depuis l'approvisionnement en matières premières, en passant par la production et le stockage, jusqu'au transport des produits vers le client final. Elle met également en évidence la relation entre les principaux acteurs de cette chaîne, ainsi que les flux d'informations et de matières, soulignant ainsi l'importance de la coordination et de l'intégration pour améliorer la performance logistique.

*Figure N°01 : Représentation d'une chaîne logistique*



Source : (DocShipper, 2024)

## 2.2. La chaîne de valeur

La chaîne de valeur est la conception de créer de valeur à chaque étape, qui cherche à réduire l'impact et à gérer la production de déchets, en respectant la félicitation pour l'environnement naturel et social de l'entreprise.

La chaîne de valeur pour chaque entreprise dans tous les secteurs comme étant un ensemble relié d'activités de création de valeur, allant de l'obtention des matières premières chez les fournisseurs jusqu'à la livraison du produit final au client. Une entreprise est ainsi une suite d'activités destinée à transformer des intrants en extrants, dont la valeur sera déterminée par le consommateur. La façon dont les entreprises organisent et exécutent cette chaîne d'activités leur permet de dégager un avantage concurrentiel sur le marché. (BENKARAACHE, 2020).

### **2.2.1. Définition de la chaîne de valeur**

Selon (Michael, 1990) « toute firme peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit. L'ensemble de ces activités peut être représenté par une chaîne de valeur. La chaîne de valeur et la façon dont les différentes activités sont exercées sont le résultat du passé d'une firme, de sa stratégie, de la manière dont cette stratégie est mise en œuvre et des mécanismes économiques qui sous-tendent ces activités ».

Par conséquent, la segmentation de l'entreprise en diverses activités à valeur ajoutée nous aide à saisir la dynamique des coûts et les sources de différenciation existantes ou envisageables. (Porter, 1985)

La chaîne de valeur de Porter a été développée spécialement pour les industries manufacturières et repose sur une logique séquentielle de création de valeur. Les facteurs d'entrée doivent être transportés vers l'installation de production puis transformés en produits ou services selon un ensemble fixe et séquentiel des activités de production. Les produits finis sont stockés ou expédiés aux concessionnaires avant leur vente. Par la suite, les services de vente sont mis en place pour assurer la satisfaction du client, qui permet également d'engendrer leurs fidélisations. (Andreff, 2009) Chaque activité de création de valeur ne peut démarrer que si l'activité précédente est déjà achevée. (JIBRAILI, 2018)

Les activités importantes de la chaîne de valeur sont divisées en activités primaires et secondaires. Les premières sont directement impliquées dans la création de valeur pour les clients. Ce lien solide entre les deux concepts constitue la raison pour laquelle l'entreprise se focalise beaucoup plus sur ses activités primaires. (JIBRAILI, 2018). Les activités de base assurent l'offre de produits ou de services et sont directement impliquées dans la création de valeur, tandis que les activités de soutien contribuent à améliorer et à soutenir les activités de base. (Capt, 2014)

### **2.2.2. La chaîne de valeur, un avantage concurrentiel**

La chaîne de valeur selon l'organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI, 2011) est un mécanisme qui permet aux producteurs, aux transformateurs et aux négociants, à des moments et à des endroits différents, d'ajouter progressivement de la valeur aux produits et services lorsqu'ils passent d'un maillon de la chaîne à un autre, jusqu'à atteindre le consommateur final (national ou mondial).

« La chaîne de valeur décrit les différentes étapes permettant à une organisation d'obtenir une offre valorisée par ses clients » (Porter, 1985, p. 37). D'une part elle fait référence à l'ensemble des phases stratégiques et opérationnelles qu'une entité déploie pour convertir des ressources primaires en un produit final jugé précieux par le consommateur. Ce concept, présenté par Michael Porter, offre une méthodologie pour étudier comment chaque activité, qu'elle soit centrale (logistique, production, marketing, service après-vente) ou secondaire (gestion des ressources humaines, technologie, infrastructure), participe à la génération de valeur ajoutée. L'optimisation et la compréhension de cette chaîne ne servent pas seulement à améliorer la performance générale de l'entreprise, mais aussi à mieux satisfaire les attentes des clients tout en consolidant l'avantage compétitif. Dans toute approche moderne de gestion stratégique, la chaîne de valeur se présente donc comme un instrument d'analyse crucial. La chaîne de valeurs permet d'analyser les types de coûts, ainsi que les sources de différenciation de l'offre de l'entreprise. Elle aide à identifier les éléments de création de valeurs pour le client, et à distinguer ce qui rend unique l'offre de l'entreprise. (Nezha, 2018)

Comme (Porter, 2001) dans son autre ouvrage souligne que pour l'entreprise, la chaîne de valeur constitue un outil stratégique, en invoquant la place de l'avantage concurrentiel dans la chaîne économique et les idées de synergies entre les différentes entreprises.

La création de valeur pour une entreprise revient à créer un plus ou un intérêt pour une partie prenante de l'entreprise, telles que les clients, les employés, les actionnaires, les fournisseurs ou la société, et doit être encouragée par optimiser ses opérations, investir dans l'innovation et développer des relations solides avec ses partenaires. (Beber, 2013)

Selon (Porter, 1985) les principales activités de la chaîne de valeur sont celles liées à la logistique, le marketing et la vente des services. L'ordre des activités principales indique que la création de valeur suit une logique séquentielle. L'activité ne pourra débuter qu'une fois l'ancienne terminée. Ainsi, les opérations de production ne peuvent démarrer que lorsque les éléments nécessaires sont acheminés vers le processus de production (logistique d'entrée). Les activités de support concernent les infrastructures de l'entreprise, la gestion des ressources humaines, le développement technologique et la gestion de l'approvisionnement.

Comme il l'a également mentionné dans son livre précédent que les stratégies visant à obtenir un avantage compétitif pour les chaînes de valeur sont celles qui ont des coûts compétitifs et qui offrent une différenciation dans les produits et services.

Un coût réduit constitue un avantage concurrentiel car il permet de dégager une rentabilité supérieure aux autres compagnies opérant dans la même industrie. La différenciation implique l'ajustement du produit aux besoins personnalisés des clients. (JIBRAILI, 2018)

Jusqu'à présent, le modèle de la chaîne de valeur est habituellement utilisé pour expliquer et analyser la création de valeur d'une organisation (Porter, 1985) Cette logique explique la manière de création de la valeur en transformant les facteurs d'entrée en produits et services (**chaîne de valeur**). (JIBRAILI, 2018)

Une chaîne de valeur qui réalise un ajout de valeur au moyen du traitement et de la transformation des produits, en particulier au moyen d'activités manufacturières. Dans les chaînes de valeur industrielles, une part significative des acteurs participe au traitement et à la transformation des produits primaires en produits consommables, avec la création d'une valeur ajoutée. (ONUDI, 2011)

Selon (BENKARAACHE, 2020) d'après son article, il apparaît que ce qu'ils ont conclu après leurs recherches est que l'approche de la chaîne de valeur se focalise sur les actions qui permettent aux entreprises d'obtenir une valeur optimale pour leurs clients et pour elles-mêmes, via deux études :

**Une analyse des coûts internes** : Déterminer les processus créateurs de la valeur pour l'entreprise : l'objectif est de classer les activités ayant de la valeur selon leur réelle contribution à l'avantage concurrentiel. Identifier le coût total d'un produit ou service attribué à chaque processus de création de valeur, les inducteurs de coûts et les liens et évaluez les opportunités d'avantage de coût relatif.

**Une analyse de différenciation interne** : Les entreprises font également appel à la méthode de la chaîne de valeur pour repérer les opportunités afin de conserver une distinction supérieure sur le marché. Dans ce contexte, l'importance est majoritairement accordée à la valeur ressentie des produits et services.

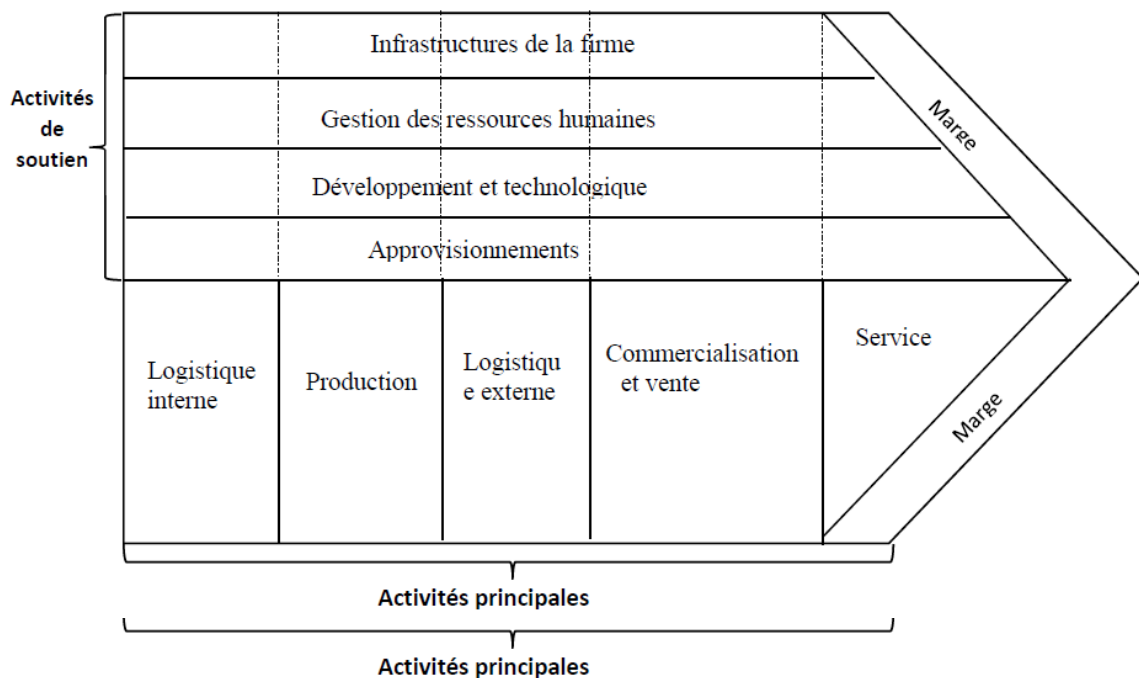
Identifier les processus de création de valeur pour les clients, Adopter des stratégies de différenciation durable La figure ci-dessus représente le **modèle de la chaîne de valeur** développé par **Michael Porter**.

### 2.2.3. Structure de la chaîne de valeur selon Porter

Toutes les entreprises s'efforcent constamment d'atteindre leurs objectifs tout en garantissant leur position sur le marché, leur continuité et leur supériorité concurrentielle sur leurs rivales.

Cela les raisons de succès des entreprises les plus performantes qu'il faut constamment se poser la question de l'avantage concurrentiel (LEHMANN - ORTEGA Laurence, 2016). Dans ce contexte, elles utilisent le modèle **de la chaîne de valeur** élaboré par **Michael Porter**, qui est considéré comme un outil stratégique pour l'analyse locale des institutions. Il est essentiel d'accorder une importance stratégique à l'ensemble des activités individuelles au sein de leur chaîne de valeur. (BENKARAACHE, 2020) Cette analyse permet de décomposer les activités internes et de les diviser en activités principales et de soutien afin d'évaluer la contribution de chacune à la création de valeur. Le modèle simple suivant représente le schéma de la chaîne de valeur selon Porter :

*FigureN°02 : la chaîne de valeur de porter*



Source : (Porter, 1985, p. 37)

#### 2.2.4. Les activités créatrices de valeur

Les actions génératrices de valeur sont les diverses activités physiques et technologiques exécutées par une entreprise. Ce sont les composantes fondamentales par lesquelles une entreprise fabrique un produit qui a de la valeur pour ses clients, et pour les identifier, il faut les isoler selon leur technologie et leur importance stratégique. Selon (Ermine, 2012) la chaîne de valeur caractérise les activités génériques apportant de la valeur à une firme : les « activités primaires » incluent la logistique, la production, le marketing et les ventes et les services ; les « activités secondaires » incluent les infrastructures, la gestion des ressources

humaines, la R&D, les approvisionnements. Le schéma précédent représente ses activités créatrices de valeur, qui sont divisées en deux catégories : **des activités principales** et **des activités de soutien**.

**A. Les activités principales (primaires)** sont celles qui impliquent la création matérielle et la vente du produit, son acheminement jusqu'au client et le service après-vente. (Nezha, 2018) Chacune de ces activités présente des traits spécifiques qui sont sources d'avantages concurrentiels ou de faiblesse.

- **Logistique interne** comprennent la réception, le stockage et l'attribution des ressources nécessaires à la production c'est à dire l'affectation des moyens de production nécessaires au produit, telles que le maniement, le rangement, le suivi des stocks, l'organisation du transport et les retours aux fournisseurs.
- **Production** activités liées à la conversion des ressources de production en produit fini, telles que l'exploitation des machines, le conditionnement, l'emballage, l'assemblage, la maintenance des équipements, la vérification et le contrôle, l'impression et les tâches concernant les installations. Elle ajoute de la valeur à travers la qualité perçue par le client. La logistique regroupe la manutention, la gestion des stocks, le transport, la livraison, etc. Elle consiste à assurer la rencontre entre le client et l'offre. Elle contribue à l'ajout de valeurs, notamment en réduisant les délais de réponse aux commandes. (Nezha, 2018)
- **Logistique externe** activités associées à la collecte, le stockage et la distribution physique des produits aux clients, comme l'entreposage de produit fini, la manutention, le fonctionnement des véhicules de livraison, le traitement de commande et la fixation de calendrier. (Michael., 1982)
- **La commercialisation et la vente** toutes les activités qui assure les moyens par lesquels les produits ou services seront proposés aux clients ou aux usagers inclut la vente et le marketing (Nezha, 2018), c'est-à-dire les activités associées à la fourniture des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire. Comme la publicité, la promotion, la force de vente, les circuits de distribution et la fixation des prix (Michael., 1982). Le marketing apporte de la valeur, particulièrement par la création de l'image ou de la réputation, tandis que la vente doit persuader les clients des bénéfices de l'offre.

- **Services** Englobent les actions visant à maintenir ou améliorer la valeur d'un bien ou d'un service, telles que l'installation, la remise en état, l'assistance financière, la formation et la distribution de pièces de rechange.

**B. Les activités de soutien** soutiennent les activités principales en assurant les moyens de production, en fournissant la technologie et les ressources humaines, et en assumant diverses fonctions de l'entreprise.

- **Approvisionnement** : qui concernent les processus d'acquisition des ressources permettant de produire l'offre de biens ou de services. A ce niveau, la création de valeur repose avant tout sur la sélection des matériaux, composants ou sous-ensembles qui seront valorisés par le client final. (Nezha, 2018)

Les approvisionnements se rapportent à la fonction d'achat des moyens de productions utilisés dans la chaîne de valeur de l'entreprise et non aux moyens de production eux-mêmes. Les moyens de production achetés comprennent les matières premières, les fournitures et d'autres articles consommables à côté d'actifs tels que des machines, des équipements de laboratoire, des équipements ainsi que l'achat de prestation de service. (Michael., 1982). Les approvisionnements tendent à être diffusé dans toutes les activités de la firme, par exemple les matières premières sont achetées par le département traditionnel des achats, tandis que les grandes installations achetées par les directeurs, et une consultation stratégique achetée par le directeur général ...etc.

- **Développement technologique** : toutes les activités créatrices de valeur incorporent une technologie, qu'il s'agisse d'un savoir-faire, de procédure ou d'une technologie intégrée dans des équipements de traitement ou de transformations ainsi que l'innovation, amélioration des produits ou services. Le développement technologique peut soutenir n'importe laquelle des technologies incorporées dans les activités créatrices de valeur, y compris les domaines tel que la technologie de télécommunication pour le système de réception des commandes ou la bureautique pour le département comptabilité, il ne s'applique pas seulement aux technologies directement liées au produit final.
- **Gestion des ressources humaines** : s'agit d'une activité particulièrement importante qui influe sur toutes les fonctions primaires. (Nezha, 2018) se compose des activités qu'impliquent le recrutement, l'embauche, la formation,

le développement personnel et la rémunération et aussi la motivation des individus.

La gestion de ressources humaines influe sur l'avantage concurrentiel de toute firme par le rôle qu'elle joue dans la détermination des compétences et des motivations des employés et dans le coût de l'embauche et de la formation et autrement appuie à la fois sur les différentes activités principales et de soutien (comme le recrutement d'ingénieur) et l'ensemble de la chaîne de valeur (comme une négociation collective).

- **Infrastructure de l'entreprise** : elle se compose d'un certain nombre d'activités qui comprennent la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le juridique, les relations extérieures et le contrôle de la qualité également les systèmes d'information.

L'analyse de la chaîne de valeurs est un outil stratégique qui aide à identifier les activités qui génèrent le plus de valeur et, en particulier, celles où l'entreprise excelle par rapport à ses concurrents. Pour optimiser sa valeur, elle devrait maintenir ses activités les plus génératrices de valeur qui représentent ses atouts distinctifs et déléguer celles dont le coût est inférieur sur le marché. L'objectif prioritaire de « the corporate strategy » est dorénavant de **créer de valeur** pour les actionnaires. (LEHMANN - ORTEGA Laurence, 2016)

L'optimisation est effectuée activité par activité. Toutefois, même si chaque activité est exécutée dans des conditions idéales, il est aussi primordial pour l'entreprise de gérer l'ensemble de la chaîne. En effet, le bénéfice concurrentiel dépend également de la manière dont les activités sont organisées et combinées, qu'elles soient internes ou sous-traitées.

Chaque activité dans la chaîne de valeur contribue à la création de valeur pour l'entreprise et ses clients. En passant en revue ces opérations, une entreprise peut discerner les domaines où elle peut optimiser son efficacité, minimiser les coûts, et augmenter la valeur ajoutée pour ses clients. Cela contribue à la formulation de stratégies concurrentielles et à l'amélioration de l'utilisation des ressources.

Les activités qu'une firme exerce dans un secteur donné « unité d'activité », qui contribuent à la construction de sa chaîne de valeur.

L'entreprise peut recomposer son offre en différenciant le produit lui-même, que ce soit par sa qualité, ses performances, sa fiabilité, son design. Différents stades de la chaîne de valeurs

sont donc mobilisés. Nous pouvons ainsi agir sur l'aspect physique (taille, design, couleur, matériau utilisé...). (Nezha, 2018)

### 2.3. La sous-traitance

La **chaîne logistique** et la **sous-traitance** sont étroitement liées, car la gestion efficace des flux de matières, d'informations et de finances dépend souvent de l'implication de partenaires externes. La sous-traitance joue un rôle clé dans l'optimisation des processus logistiques par la délégation de certaines activités à des spécialistes.

Ainsi qu'il existe une relation stratégique et précise entre la chaîne de valeur et cette dernière. La chaîne de valeur illustre la façon dont une entreprise génère de la valeur via ses opérations, tandis que la sous-traitance offre aux entreprises la possibilité de délocaliser certaines tâches pour abaisser les dépenses et optimiser l'efficacité.

#### 2.3.1. Définition de la sous-traitance

Le Conseil National de la Recherche Scientifique (CNRS) décrit le concept de la sous-traitance comme : « L'opération selon laquelle un entrepreneur confié par un sous-traité et sous sa responsabilité, à une autre personne, appelée sous-traitant, le tout ou une partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage ». Cette définition de la sous-traitance fait appel à trois acteurs : **le donneur d'ordre**, **le sous-traitant** et **le maître d'ouvrage** (CNRS, 1985). Elle limite le champ d'application de la sous-traitance aux bâtiments et aux secteurs publics. Ensuite elle considère, en effet, les sous-traitants comme les seules entreprises qui sont impliquées dans un double cadre contractuel à savoir le contrat liant le maître de l'ouvrage à l'entrepreneur principal et le contrat liant ce dernier au sous-traitant. (CNRS, 1985)

La loi n°75-1334 du 31 décembre 1975 définit la sous-traitance comme "opération par laquelle un entrepreneur confié par un sous-traité et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant l'exécution de tout ou une partie du contrat d'entreprise ou une partie du marché public conclu avec le maître d'ouvrage" (Sigot, 2020). La notion de maître d'ouvrage réfère à un donneur d'ordre au profit duquel l'ouvrage est réalisé. Du fait de sa position, le donneur d'ordre doit définir clairement sa commande en termes de spécifications, délai, qualité. Le maître d'ouvrage (sous-traitant) doit réaliser l'ouvrage en respectant les objectifs et les contraintes du maître d'ouvrage.

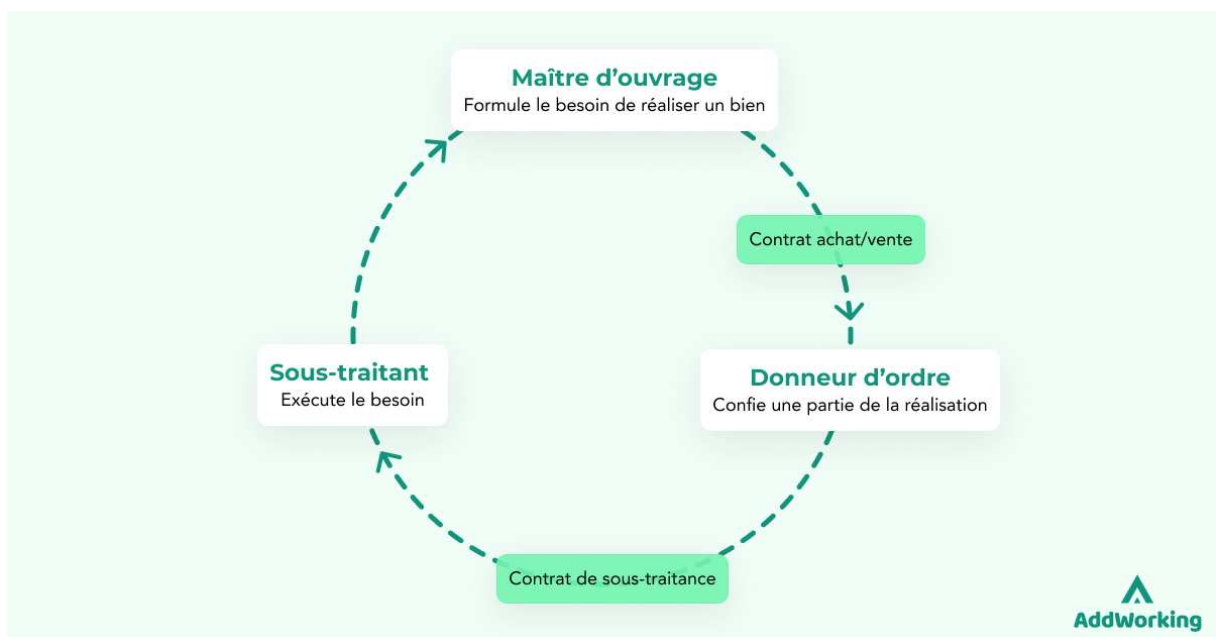
Selon l'association française de la normalisation (Sigot, 2020, p. 80), la sous-traitance industrielle est définie comme : « opérations concourant, pour un cycle de production

déterminé, à l'une ou plusieurs des opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit en cause, dont une entreprise dite donneur d'ordres confie la réalisation à une entreprise dite sous-traitant ou preneur d'ordres. Tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques arrêtées en dernier ressort par le donneur d'ordres. »

Selon (Coase, 1997) La sous-traitance est « l'opération pour laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un certain cahier des charges préétabli, une partie des actes de production ou de services dont elle conserve la responsabilité économique final.

Le recentrage sur le métier que l'on sait faire est un choix imposé par les nouvelles conditions de la concurrence, qui offre à l'entreprise la possibilité de fabriquer des produits de haute qualité. Les donneurs d'ordre reconnaissent les bienfaits de ce choix et confient les activités secondaires à des sous-traitants spécialisés, ayant les compétences nécessaires pour les développer. (Allal, 2015)

*Figure N°03 : Schéma de la sous-traitance*



Source : (AddWorking., s.d.)

### 2.3.2. Les entreprises et la sous-traitance

Plus un nombre élevé de sous-traitants est présent parmi les fournisseurs d'une entreprise, plus la complexité de sa chaîne logistique se renforce. La sous-traitance est un atout clé à la

compétitivité qui permet au donneur d'ordres de se concentrer sur le cœur du métier et de gagner en flexibilité (ERNEZ, 2011). D'après (Marc, 2014) un maître d'œuvre a de nombreux fournisseurs qui possèdent tous une expertise spécifique pour la mise en service des avions. Les constructeurs tentent de réduire les risques en concluent des ententes à long terme avec les fournisseurs, ce qui leur permet par conséquent de réduire la complexité de la chaîne logistique. Ce type d'entente permet à l'entreprise de compter sur une base de fournisseurs fiables à long terme. (Marc, 2014) La décision de sous-traiter la fabrication de certaines pièces ou sous-systèmes à des sous-traitants vient d'une réflexion sur les avantages et les inconvénients de cette pratique.

### **2.3.3. La sous-traitance logistique**

La sous-traitance logistique est une option de plus en plus considérée par les donneurs d'ordres désirant recentrer leurs activités sur les expertises spécifiques qui constituent pour eux un réel avantage concurrentiel. (Uhlig, 1996) Depuis de nombreuses années, la sous-traitance logistique (Third-Party Logistics) s'affirme comme une méthode adoptée par un nombre important d'entreprises, tant dans l'industrie que dans le domaine du commerce et peut être de la distribution (Roy, 2000). C'est dans ce contexte qu'est apparue la notion de partenariat logistique, qui est une forme d'impartition logistique, mais qui se fait selon une approche différente car elle va au-delà de la simple décision de confier certaines activités à une entreprise tierce qui est un spécialiste de la logistique.

La sous-traitance logistique vise principalement une augmentation de l'efficacité et une diminution des dépenses de coordination interne au sein de l'entreprise (l'entreprise exécutant peu ou aucune prestations logistiques). Mais à cela s'ajoute la création de nouvelles opérations d'organisation. (Uhlig, 1996)

### **2.3.4. Les avantages de la sous-traitance**

La sous-traitance présente des avantages multiples pour l'entreprise donneuse d'ordre. Les avantages de la sous-traitance selon (HAOUES, 2017) sont classés rangés selon les deux parties concernées par cette relation. Par conséquent, pour les donneurs d'ordres les avantages sont récapitulés dans les points suivants :

- **Réduction des coûts**

La majorité des études menées sur l'association et la coordination entre les membres des chaînes logistiques, plus particulièrement sur la sous-traitance insistent sur l'aspect de réduction des coûts d'exploitation.

- **Amélioration de la qualité**

La sous-traitance permet de garantir un niveau supérieur de la qualité des produits. Les sous-traitants peuvent fournir aux donneurs d'ordres des produits de haute qualité avec un prix raisonnable tout en utilisant une technologie de pointe.

- **Réduction des délais**

Le donneur d'ordres fait appel à des sous-traitants, afin de réagir au plus vite face aux fluctuations du marché. L'objectif principal des entreprises est de produire et livrer les produits aux clients dans les meilleurs délais, sans retard ni report, et de réduire les délais de traitement des commandes ...

- **Accéder à des nouveaux marchés**

Plusieurs entreprises utilisent la sous-traitance comme un moyen pour pouvoir accéder à des nouveaux marchés, avec de forts potentiels de croissance et de développement.

Selon (ITG: société de protege salarial, 2025) qui a proposé d'autres avantages de la sous-traitance :

- **L'accès à des ressources spécifiques**

Son équipe ne possède pas nécessairement toutes les compétences requises pour honorer un contrat conséquent. En s'adressant à un spécialiste du domaine qu'elle ne maîtrise pas, elle bénéficie d'une expertise complémentaire, d'un matériel bien précis, etc. Elle s'évite ainsi des investissements importants pour répondre à une demande ponctuelle.

- **Le gain de flexibilité**

Au lieu de recruter du personnel supplémentaire et d'acheter des équipements, l'entreprise s'appuie sur les forces du sous-traitant. Son engagement avec ce dernier prend fin avec l'accomplissement de la mission, elle n'a pas à se préoccuper de la réaffectation de ces ressources devenues superflues. Elle est ainsi plus réactive face aux fluctuations du marché.

Aussi bien dans les périodes de croissance qu'en cas de ralentissement, il suffit d'adapter le contrat avec le sous-traitant.

En outre, avec l'aide d'un expert dans certains domaines, elle est en mesure de se concentrer entièrement sur son domaine d'expertise et sur l'expansion de son entreprise.

- **Le gain d'efficacité et de productivité**

Grâce aux ressources du sous-traitant, l'entreprise accroît sa capacité de production et réduit ses délais, avec un moindre risque de défaillances techniques. Enfin, collaborer avec un spécialiste l'aide à améliorer continuellement sa propre offre, voire proposer de nouveaux produits ou services.

Étant donné que le sous-traitant a une obligation de résultat envers l'entreprise, cette dernière peut avoir recours à la justice et imposer des amendes en cas de retard ou de problème de qualité.

**Du côté des sous-traitants** selon (HAOUES, 2017) les principaux avantages peuvent être résumés dans les points suivants :

- **Économies d'échelle**

Le fait que les donneurs d'ordres se concentrent sur leurs activités principales, ils offrent aux sous-traitants la possibilité de réaliser des économies d'échelles.

- **Transfert de technologie**

Les sous-traitants possèdent une technologie de pointe, et un savoir-faire qui demeuraient inaccessibles à cause de leurs coûts élevés ou en raison de manque de compétences. Les sous-traitants peuvent accéder à la technologie, aux compétences et à l'expérience du donneur d'ordres qu'elles finissent par s'approprier totalement.

- **Appui financier**

La sous-traitance permet aux sous-traitants de recevoir un appui financier des donneurs d'ordres, par exemple, sous forme d'avances de paiement. De plus, un contrat de sous-traitance peut constituer un atout et une garantie pour accéder à des prêts de la part des organismes financiers.

### 2.3.5. Les inconvénients de la sous-traitance

Si les avantages de la sous-traitance sont indéniables, elle s'accompagne de certains risques qu'il est indispensable d'anticiper. (ITG: société de protege salarial, 2025)

- **La dépendance au sous-traitant**

Lorsqu'une entreprise fait régulièrement appel aux services d'un sous-traitant, elle risque d'en devenir partiellement ou totalement dépendante. Or, ses équipes ne sont pas forcément disposées à faire davantage d'efforts pour donner un meilleur rendu.

Et à la moindre défaillance de ce dernier (problèmes de qualité, retards...), le donneur d'ordre s'expose à des retombées négatives vis-à-vis de son propre client, et à subir des pénalités commerciales et/ou financières, puisque la responsabilité de la bonne exécution de la mission lui incombe totalement.

Afin de réduire ces risques, il est recommandé d'établir une communication fréquente avec le fournisseur et d'instaurer un système de contrôle qualité strict et constant.

- **La perte de savoir-faire**

En sous-traitant tout ou une partie d'une activité, voire de plusieurs activités, l'entreprise doit affecter ses collaborateurs à d'autres tâches. Ces derniers risquent par conséquent de perdre la maîtrise de ce champ d'action, alors que les réglementations, les pratiques, les technologies, etc. évoluent en permanence.

En cas de réintégration des fonctions sous-traitées après des mois ou des années d'externalisation, Il est souvent indispensable de passer par une phase de réajustement, qui inclut la formation des employés concernés pour actualiser leurs savoirs et compétences.

- **Les difficultés de gestion**

Le recours à de multiples sous-traitants pour la production fragmente le travail, entraîne une gestion multipartite complexe. Outre des problèmes de coordination des différents intervenants, cette situation amenuise les avantages potentiels, tels que les économies d'échelle, et nuit à la qualité et à la performance globales.

- **La confidentialité des données**

La sous-traitance implique la plupart du temps le partage d'informations avec le fournisseur, et certaines sont souvent sensibles, notamment les détails sur les nouveaux produits et

processus. La sélection d'un partenaire de confiance et l'insertion d'une clause de confidentialité imposée au personnel ayant accès aux données concernées sont nécessaires.

### 2.3.6. Les types de la sous-traitance

Selon Tazi (2008) et de manière théorique, il est possible de catégoriser la sous-traitance en différents types, suivant trois axes :

#### **L'axe des moyens, l'axe de la localisation, l'axe du degré de sous-traitance.**

Sur **l'axe des moyens**, la sous-traitance peut être de capacité ou de spécialité.

- **La sous-traitance de capacité** concerne une entreprise utilisatrice qui possède les moyens, capacités et compétences pour réaliser une activité ou un ensemble d'activités, mais qui fait le choix d'en confier une partie à un prestataire externe. Il s'agit d'une prestation permettant de renforcer l'activité de donneur d'ordre. La sous-traitance de capacité qui explique le besoin de confier les commandes supplémentaires à des sous-traitants (Allal, 2015). d'après (Fandi, 2015) la sous-traitance de capacité correspond au cas où le donneur d'ordres, équipé pour effectuer une production donnée, fait appel à une autre entreprise soit de façon occasionnelle pour faire face à une pointe de charge ou à des difficultés techniques, soit de façon plus ou moins habituelles afin de conserver une capacité propre dans une production donnée. A l'inverse comme (Tazi, 2008) l'a expliqué dans son rapport que la sous-traitance de spécialité concerne une activité ou un ensemble d'activités que le donneur d'ordre ne sait pas ou ne sait plus réaliser lui-même.
- **La sous-traitance de spécialité** : c'est le cas lorsque le donneur d'ordre utilise des compétences d'une entreprise spécialisée, parce que le donneur d'ordre ne souhaite pas investir dans de nouvelles installations ou pour gagner en coûts liés à la spécialisation du sous-traitant. (Fandi, 2015), qui s'est développée parallèlement à l'émergence de la logique d'externalisation des activités éloignées du cœur du métier. (Allal, 2015) Lorsqu'une entreprise dispose des ressources nécessaires pour mener une activité, mais choisit plutôt de faire appel à un sous-traitant spécialisé, nous parlons alors d'externalisation.

**L'axe de la localisation**, une prestation de sous-traitance peut être réalisée sur un site de donneur d'ordre ou en dehors. Dans le premier cas on parle de la sous-traitance interne, et dans le deuxième on parle de la sous-traitance externe.

Sur **l'axe du degré de sous-traitance**, la sous-traitance peut être réalisée avec des sous-traitants à rang unique, ou en râteau, se définit par opposition à la sous-traitance en cascade. Cette dernière consiste pour un donneur d'ordre à confier un ensemble de prestations à un premier sous-traitant, qui en confie lui-même à un ou plusieurs autres sous-traitants. Il s'agit donc pour une organisation de faire faire à une autre des activités qu'elle ne souhaite ou ne peut pas faire elle-même, tout en conservant la responsabilité technique et commerciale de ce que le sous-traitant fournit.

Selon GHATAOUI (2018) la typologie de la sous-traitance dans les marchés publics est selon la finalité, peut-être de capacité ou de spécialité, comme il peut être direct ou indirecte.

- **La sous-traitance de capacité ou conjoncturelle**

Elle est utilisée occasionnellement par l'entrepreneur pour faire face à un surcroît d'activité et afin d'augmenter ses capacités de production, ou bien si ce dernier ne dispose pas des ressources suffisantes pour exécuter seul la totalité du marché. On charge une autre entreprise pour réaliser toute ou une partie de sa production. Elle consiste notamment à faire appel à un sous-traitant lorsque l'entreprise est dans l'incapacité de répondre au flux de commandes du marché dans les délais impartis.

- **La sous-traitance de spécialité**

Elle permet de faire appel à des entreprises mieux équipées et plus compétentes dans des domaines qu'on maîtrise plus ou moins bien et, aussi de fractionner le processus de fabrication en plusieurs tâches.

- **La sous-traitance directe**

Elle est directe si le sous-traitant est celui du titulaire ou, dans le cas d'entrepreneurs groupés, le sous-traitant de l'un des membres du groupement.

- **La sous-traitance indirecte**

Elle est indirecte si le sous-traitant est celui d'un sous-traitant dénommé entrepreneur principal du sous-traitant indirect.

### **2.3.7. Les relations de coopération entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants**

La relation entre le donneur d'ordre et le sous-traitant est régie par un contrat, dans lequel l'entreprise sous-traitante s'engage à exécuter la tâche décrite dans un cahier de charge établi

par le donneur d'ordre. Il s'agit précisément d'une relation de coopération où les deux parties contractantes doivent respecter les clauses contenues dans le contrat, en vue d'atteindre les objectifs fixés au départ. (Allal, 2015) Si le sous-traitant exécute la mission qui lui a été assignée, conformément aux exigences techniques définies par le client, cette relation pourrait perdurer. Durant la négociation, le sous-traitant peut proposer des améliorations ou une nouvelle offre qui modifie complètement le produit final, grâce à ses compétences techniques. (Nathalie, 2012)

Les contraintes auxquelles est confronté le sous-traitant, concernent l'importance numérique de la commande et le délai de livraison exigé par le donneur d'ordre (Allal, 2015). Ces deux contraintes sont perçues comme des tensions exercées sur le sous-traitant, malgré ses aptitudes. Devant de telles contraintes, le sous-traitant est contraint de trouver des solutions appropriées au contexte dans lequel il réalise ses activités.

La possibilité de changer de son organisation actuelle par une autre configuration au plus flexible et plus adaptée au poids de la commande. La deuxième solution consiste à développer un comportement plus réactif, en vue de respecter le délai de livraison des quantités demandées.

### **2.3.8. Le partenariat**

Le terme « partenariat » a émergé à la fin des années 1980. Un partenariat implique trois conditions : un partage de ressources, un partage de risques et un partage de bénéfices entre deux ou plusieurs parties (Roy, J., Landry, S., & Beaulieu, M., 2006). Un partenariat peut poursuivre des objectifs à court terme, ayant un caractère plus opérationnel, comme il peut s'inscrire dans une perspective plus stratégique et avoir un horizon à long terme.

Un partenariat est une collaboration commerciale personnalisée fondée sur la confiance réciproque, la transparence, la mutualisation des risques et des gains, dont le but est de conférer un avantage découlant d'une performance commerciale supérieure à celle qui pourrait réaliser les associés de manière individuelle comme (Roy, 2000) est affirmé.

Dans le cas d'un partenariat logistique les partenaires peuvent être un prestataire de services logistiques et un donneur d'ordres (entreprise manufacturière, commerciale), des prestataires logistiques entre eux (un transporteur routier et un transporteur ferroviaire) et même parfois des entreprises qui ne sont pas des spécialistes de la logistique mais qui décident de travailler

ensemble pour combler des besoins communs en mettant sur pied un service logistique partagé.

Le partenariat logistique est donc une forme avancée de sous-traitance. comme (Roy, 2000) est bien cité qu'on distingue plusieurs niveaux de sous-traitance, de sous-traitance de capacité, associée au marché, en fait que le donneur d'ordres décharge de part de ses activités pour l'avantage de un autre entreprise, et le receveur d'ordres doit répondre scrupules aux spécifications, et de sous-traitance de spécialité, associée à la hiérarchie, peut initier un partenariat, car le donneur d'ordres dépendant du spécialiste et a intérêt à partager l'information pour profiter des compétences de son sous-traitant.

### **2.3.9. L'externalisation et la sous-traitance**

Sous l'effet de la concurrence et de l'internationalisation des marchés, les entreprises ont besoin de ressources importantes et donc d'une focalisation des efforts sur un nombre réduit d'activités (BOUKRIF .M, 2020). L'externalisation apparaît comme l'une des stratégies d'entreprise qui a fait ses preuves, démontré son efficacité, conduisant à des bénéfices financiers et qui a permis de réaliser plusieurs gains financiers, organisationnels et même en termes de qualité de service rendu. Elle est utilisée pour permettre aux entreprises de concentrer leurs ressources financières et managériales sur les activités créatrices de valeur : le « cœur de métier ». Les autres activités même celles qui ont traditionnellement fait partie de l'entreprise, doivent être désormais externalisées. (BOUKRIF .M, 2020)

L'externalisation est connue sous le terme « d'outsourcing », tandis qu'en France son apparition sous le terme « d'impartition ». Ce principe se concentre essentiellement sur le concept de spécialisation et ses bénéfices. L'entreprise fait appel à un prestataire externe plus spécialisé pour les processus ou activités de sa chaîne de valeur, dans les cas où son avantage comparatif est défavorable. Autrement dit que c'est l'opération qui consiste pour une entreprise à confier à un tiers, pendant une durée assez longue, la gestion et l'opération d'une ou plusieurs activités qui sont nécessaires à son fonctionnement et autre part le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne. (BOUKRIF .M, 2020)

Notamment elle va permettre aux entreprises de renforcer leur efficacité opérationnelle, d'accéder à de nouveaux talents, de lancer de nouveaux produits et services, tout en réduisant les coûts et en améliorant la rentabilité (Abdeslam, 2012). Au départ, l'externalisation était principalement adoptée par les entreprises en difficulté financière. Cependant, aujourd'hui,

elle revêt une tout autre perspective. On la perçoit davantage comme un instrument de gestion fréquemment employé et un thème prédominant dans le domaine du management stratégique.

Tandis que la sous-traitance est une obligation de moyens, par manque de capacités (comme par exemple la capacité de production d'une entreprise qui ne peut répondre aux exigences en termes de volume et de délais souhaités par le client), ou en raison d'un manque d'expertise, l'entreprise choisit de sous-traiter une partie de ses opérations. Une sélection parmi ses sous-traitants afin de leur déléguer un certain nombre de responsabilités et d'accroître ses exigences. (Gorgeu, 1995, p. 43)

(Urbain, 1996)Indique que la notion de sous-traitant définit également assez mal toute sa contribution à la recherche de nouvelles valeurs ajoutées pour que « les solutions adoptées ne se contentent pas de reproduire au dehors celles qui étaient appliquées à l'intérieur de l'entreprise mais contribuent à améliorer le service client ». De plus en plus, des entreprises sous-traitent des activités et externalisent des métiers, liés ou non au cœur de métier à des prestataires extérieurs plus spécialisés (BOUKRIF .M, 2020)On peut faire la distinction entre **l'externalisation** et **la sous-traitance** en notant que l'externalisation impose une obligation de résultats, tandis que la sous-traitance impose une obligation de moyens. En d'autres termes, une entreprise choisit d'adopter une stratégie d'externalisation pour améliorer ses performances, donc le recours à l'externalisation permet à la société de se concentrer sur son activité principale (son métier de base) et confier les autres tâches à des prestataires spécialisés externes.

Le tableau ci-dessous présente une comparaison synthétique entre ces deux pratiques, permettant de mieux cerner leurs spécificités :

*Tableau N°02 : Comparaison entre la sous-traitance et l'externalisation*

Critère	Sous-traitance	Externalisation
<b>Définition</b>	Délégation ponctuelle d'une activité spécifique à un prestataire externe.	Transfert durable d'une fonction ou d'un processus complet à une entité externe.
<b>Durée de la relation</b>	Généralement à court ou moyen terme.	Relation contractuelle à long terme.
<b>Niveau de contrôle</b>	L'entreprise garde un contrôle direct sur le processus.	Le prestataire devient autonome dans la gestion de la fonction externalisée.

<b>Nature des activités</b>	Activités opérationnelles ou techniques spécifiques.	Fonctions de support (RH, comptabilité, service client, etc.).
<b>Objectifs principaux</b>	Répondre à un besoin ponctuel ou à un manque de ressources internes.	Réduction des coûts, recentrage sur le cœur de métier, amélioration de la performance.
<b>Relation contractuelle</b>	Relation limitée, souvent tactique et orientée sur un résultat spécifique.	Partenariat stratégique et durable, basé sur la confiance mutuelle.
<b>Exemple illustratif</b>	Une entreprise confie la fabrication d'un composant à un sous-traitant industriel.	Une société externalise la gestion de sa paie à un cabinet spécialisé.

**Source :** Élaboré par nous même

La distinction entre la sous-traitance et l'externalisation revêt une importance stratégique pour les entreprises contemporaines. Les avantages de l'externalisation et de la sous-traitance ne se répercutent pas uniquement sur l'entreprise établie, mais aussi sur ses salariés dans la mesure où elles leur donnent une chance de prendre l'initiative (ou parfois forcés) pour créer leur propre entreprise, mais aussi de s'implanter localement. (BOUKRIF .M, 2020) Une connaissance approfondie de ces deux notions aide les décideurs à sélectionner l'option la plus appropriée à leurs exigences, tout en prenant en compte les problématiques de flexibilité, de gestion des coûts et d'accentuation sur le domaine principal d'activité. Une mauvaise évaluation de ces décisions pourrait entraîner un manque de contrôle, une dépendance excessive ou même une dégradation de la qualité des services offerts. Dans ce sens, l'externalisation et la sous-traitance jouent un rôle important dans la création d'entreprise et la dynamique entrepreneuriale (BOUKRIF .M, 2020). La gestion claire des partenariats externes s'avère donc être un outil essentiel de compétitivité.

## **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons tenté de présenter les principaux concepts et théories en lien avec notre sujet d'étude, ainsi que les recherches antérieures les plus marquantes qui l'ont abordé sous différents angles. Nous avons résumé ces travaux en soulignant les divergences entre les chercheurs, construit un cadre conceptuel dans lequel nous avons traité de la logistique et de toute sa chaîne, évoqué la chaîne de valeur et détaillé la sous-traitance et ses aspects, étant donné qu'elle constitue le cœur de notre recherche. Tout cela nous permet de mieux comprendre la problématique. Il est donc évident que cette revue théorique constituera la base sur laquelle nous allons nous appuyer dans les prochains chapitres pour analyser les résultats et tirer des conclusions précises.

# CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

Après l'élaboration du cadre théorique de notre étude, ce chapitre se divise en deux sections. La première section présente le cadre méthodologique adopté pour notre recherche. Tandis que la deuxième section détaille le cadre organisationnel de l'entreprise Taïba Food Company « RAMY », l'entreprise qui constitue le cas de notre étude, en apportant tous les détails requis pour comprendre son contexte et son fonctionnement.

## **Section 1 : Cadre méthodologique**

Dans cette section, nous allons expliciter la démarche méthodologique ainsi que les outils de collecte de données, les méthodes et les techniques et outils de mesure mis en place pour traiter notre sujet d'étude et réaliser ses objectifs.

### **1.1. Méthodologie de la recherche**

De plus en plus les chercheurs utilisent l'enquête comme une méthode de recherche dans leurs études. Généralement les méthodes utilisées lors d'une enquête incluent les entretiens individuels avec les cadres de l'entreprise et l'observation direct, l'analyse documentaire des données d'entreprise et les réunions de groupe. Nous avons choisi d'utiliser un guide d'entretien dans le département d'approvisionnement et de la production, dans le but de tenter de répondre à notre question de recherche.

### **1.2. L'approche méthodologique**

Selon Gavard-perret (2008), la méthodologie est définie comme l'étude des méthodes visant à élaborer des connaissances et dans les sciences, le terme " méthode " d'après (Mialaret, 2004), s'agit de l'ensemble des démarches intellectuelles qui suit l'esprit pour découvrir et démontrer la vérité. Elle est franchement comme un cadre structuré qui guide la recherche scientifique en assurant la validité et la fiabilité des résultats. Elle définit les règles et démarches adaptées aux différentes disciplines, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives. En garantissant une approche rigoureuse et reproductible, elle permet d'éviter les biais et d'assurer la crédibilité des travaux scientifiques. Ainsi, elle joue un rôle essentiel dans la production et la structuration des connaissances. Comme Mourat (2015) mentionnent dans leur article qu'elle représente un cadre structuré et rigoureux adopté pour conduire une recherche scientifique ainsi elle joue un rôle essentiel dans la structuration des différentes disciplines scientifiques, offrant un ensemble de règles et de démarches destinées à garantir la validité et la fiabilité des résultats obtenus.

La démarche méthodologique c'est la façon d'avancer, de parcourir le chemin, de progresser vers un objectif, de décrire les principes essentiels à appliquer dans le domaine de la recherche pour conduire une recherche scientifique, définie comme le parcours à respecter, le processus d'avancement vers un but précis. Cela nécessite d'établir les principes de base à suivre pendant toute la recherche pour atteindre cet objectif de manière efficace.

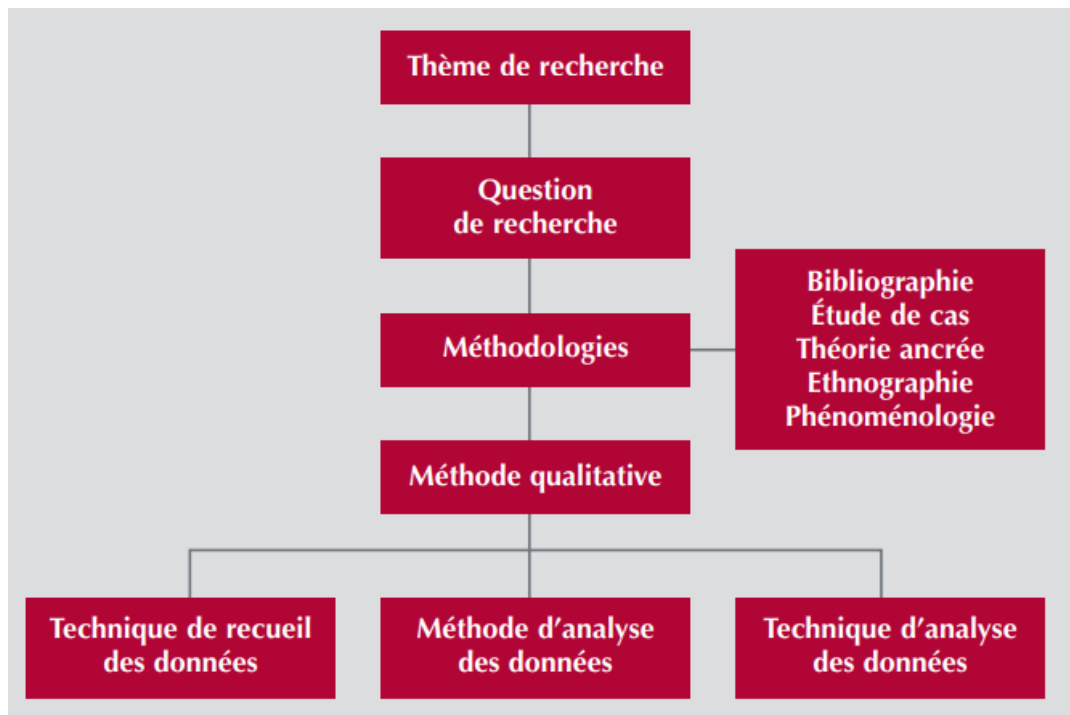
Afin de traiter notre question de recherche et les sous-questions associées, nous avons opté pour une méthode qualitative afin de traiter notre question de recherche et les sous-questions associées. Puisque l'étude de cas se considère comme la méthode la plus répandue en ce qui concerne la recherche dans les domaines de sciences sociales (Bloomberg, 2018). Cette approche nécessite une présence constante sur le terrain pour effectuer des analyses et recueillir le plus d'informations possible.

La recherche qualitative ne cherche pas à quantifier ou à mesurer, elle consiste le plus souvent à recueillir des données verbales (plus rarement des images ou de la musique) permettant une démarche interprétative (Aubin-Auger, 2008)

Selon (Mongeau, 2008), cette approche repose essentiellement sur " l'induction, les propositions concernant des relations porteuses de sens sont extraites, déduites à partir des observations. On les qualifie de qualitatives car l'examen et l'interprétation des données se font par le biais d'analogies, de métaphores, de représentations, ainsi qu'à travers des méthodes plus discursives que calculatoires. Il s'agit ici de saisir une situation spécifique à un contexte particulier ".

L'objectif de la recherche qualitative est de saisir une situation particulière dans un contexte spécifique et donne la possibilité de répondre aux interrogations du type « pourquoi ? » ou « comment ? » comme (Aubin-Auger, 2008). Ce type de recherche nécessite des dispositions humanistes, de la curiosité, de l'imagination et de la créativité, mais aussi un sens de la logique, la capacité à reconnaître la diversité ou la régularité d'un phénomène.

Nous avons décidé d'adopter une approche qualitative dans notre étude en raison de sa complexité et de son importance, notre sujet qui nécessite une simulation directe avec les responsables ainsi qu'une interaction avec les sous-traitants en nous appuyant sur un certain degré d'acuité d'observation et en menant quelques entretiens qui sont appropriés pour assurer la fiabilité des résultats et nous ont permis de transmettre les connaissances d'une façon significative.

*Figure N°04 : Schéma du processus de recherche qualitative*

Source : (Aubin-Auger, 2008, pp. 142-145)

### 1.3. Les outils de collecte des données

Il existe de nombreux outils que les chercheurs ont trouvés et qui peuvent être utilisés pour analyser et collecter des données dans cette approche. Nous avons choisi ceux qui sont jugés les plus fiables et les plus pertinents pour notre étude :

- L'analyse documentaire
- L'observation
- L'entretien

#### 1.3.1. La documentation

La recherche documentaire selon (Claude, 2019) est une méthode de collecte d'informations qui vise à compiler des données à partir de documents existants en rapport avec le thème de recherche (comme des sites web, des dépliants, des documents internes, des comptes rendus d'activités, des structures organisationnelles, etc.).

Après avoir établi un parcours sémantique pour chacun des concepts, il faut identifier les principales références et commencer à constituer une bibliographie qui sera graduellement complétée et servira ultérieurement à effectuer une revue de littérature et à établir le cadre

théorique de la thèse. (Paquin, 2015). Il ne s'agit pas, toutefois, de repérer le plus de références possibles qui portent, traitent ou touchent aux concepts retenus.

Cette étude documentaire vise à dénicher des informations pertinentes et à obtenir des savoirs bénéfiques à partir de publications scientifiques et de livres déjà existants. Dans le contexte de notre étude, nous avons entrepris une recherche documentaire pour enrichir notre compréhension de la sous-traitance et à quel point elle peut contribuer à la productivité, au partenariat stratégique et à d'autres thèmes pertinents susceptibles d'avoir un impact sur notre thème et pouvant nous aider.

Nous avons consulté tout d'abord les ressources disponibles dans la bibliothèque de l'École Nationale Supérieure de management (ENSM), telles que les livres, les articles et les thèses, également utilisé des plusieurs moteurs de recherche du web comme SNDL, ASJP, Z-Library, Google scholar...etc.

Après nous nous sommes appuyés sur les documents internes de la société TAIBA FOOD COMPANY – RAMY, pour recueillir les informations nous permettant à mieux comprendre sa mission, sa vision, ses objectifs et son processus de fabrication. Ces aspects nous ont été d'une grande aide pour accomplir notre travail avec succès. En travaillant conjointement avec des dirigeants et plusieurs chefs comme le chef de la chaîne d'approvisionnement, le chef de production et le responsable de gestion des stocks. Nous sommes parvenus à identifier les phases et étapes du processus de production qui sont les plus pertinentes pour notre étude.

### **1.3.2. L'observation**

L'observation est une méthode de collecte d'informations qui consiste à examiner attentivement une situation donnée, offrant ainsi une compréhension approfondie des comportements et des attitudes des individus vis-à-vis de cette situation (Kuada, 2012). Deux types fondamentaux d'observation sont identifiés : l'observation non participante et l'observation participante (Kuada, 2012). Comme (Arborio, 2007) affirme qu'il est important de souligner que l'observation ne se limite pas aux sociologues, mais peut aussi être employée par d'autres spécialistes tels que les journalistes, les documentaristes ou encore les médecins. Dans cette situation, l'observation signifie simplement que le chercheur se contente d'observer et de noter, sans faire appel à des méthodes ou outils avancés pour le traitement des données.

L'observateur non participant se contente d'observer sans s'impliquer directement, ce qui permet une approche plus rapide mais comporte le risque de perturber le comportement normal des participants (Kuada, 2012). Nous avons utilisé ces deux types d'observation, qui se distinguent par le degré d'engagement de l'observateur dans les actions.

Tout au long de la durée de notre stage et compte tenu du sujet que nous avons choisi, nous avons dédié une partie de notre emploi du temps au sein de l'entreprise pour observer et comprendre ses opérations pratiques et son fonctionnement opérationnel. Nous avons débuté notre observation interne au sein de TAIBA FOOD COMPANY – RAMY en englobant divers services de la direction et en nous déplaçant vers l'usine dès les premiers jours, où nous avons assisté à la réception des camions, les bouteilles en verre, les matières premières, les mouvements des flux physiques en général, à la gestion des flux d'informations, à la communication entre les différents services de l'entreprise. En parallèle, notre tuteur de stage nous a détaillé le mécanisme d'action et nous a expliqué les procédures ainsi que les interactions qui existent entre elles, soulignant l'importance de la coopération et du travail collectif.

Durant ce projet, de nombreux jours ont été dédiés à l'observation de la production afin d'obtenir une connaissance superficielle de son processus ainsi que de toutes les tâches qui requièrent l'intervention d'un sous-traitant pour finaliser le processus et obtenir le produit fini. On a utilisé les observations non participantes principalement lors qu'on a assisté à des réunions entre le dirigeant de service d'approvisionnement et ses sous-traitants sans intervenir pour noter les échanges et la répartition des tâches. Nous avons mené des observations participantes en travaillant dans le service d'approvisionnement, ce qui nous a donné l'occasion d'observer directement les activités sous-traitées ce qui nous permis de proposer des améliorations.

### **1.3.3. Les entretiens**

L'entretien est une méthode de collecte de données qui permet d'explorer et analyser en profondeur les perceptions, avis, expériences et opinions des individus sur un sujet donné. D'après (Demony, 2016) l'entretien représente une méthode d'investigation utilisée dans le cadre d'une approche qualitative qui nécessite une interaction directe entre le chercheur et un individu possédant des informations pertinentes sur le thème.

Il existe trois méthodes d'entretien dans une recherche scientifique :

- L'entretien directif
- L'entretien semi-directif
- L'entretien non-directif

Par apport à notre recherche, nous avons choisi d'adopter l'entretien semi-directif qui combine des éléments d'entretien non structuré et d'entretien structuré comme méthode la plus appropriée.

Ce type d'entretien s'exprime comme une discussion ou un échange entre deux individus. C'est un moment clé de communication où l'expert chercheur prête une oreille attentive et valorise l'expertise de la personne interrogée. Habituellement, l'enquêteur planifie à l'avance les questions à poser, tout en gardant le droit d'interroger avec des questions de suivi et des questions ouvertes. Grâce à une relation de confiance établie, le chercheur recueille un récit structuré à partir d'un guide prédéfini, élaboré suite à une recherche exploratoire préalable (Imbert, 2010)

#### ❖ Le guide d'entretien

Le guide d'entretien, c'est un document qui regroupe l'ensemble des questions à poser dans l'entretien. Dans le cadre de notre recherche, nous avons élaboré un guide d'entretien qui contient des questions ciblées conçues pour collecter des informations essentielles à notre recherche, alignées sur les objectifs de l'étude et visant à répondre aux questions posées.

Ce guide a été établi comme suit :

- **Introduction** : Nous avons donné une petite présentation pour expliquer notre travail et l'objectif de cet entretien. En tant que condition essentielle au début de l'élaboration d'un guide d'entretien pour une recherche scientifique afin que l'interviewé fournisse des réponses utiles en termes d'informations ajoutées à notre recherche.
- **Liste de questions** : Nous formulons les questions nous-mêmes, en tenant compte du sujet de notre étude.

*Tableau N° 03 : Récapitulation des entretiens réalisés*

N° d'entretien	Poste occupé	Lieu	Ancienneté	Durée
N°1	Conseiller administratif	La direction générale	2016	2h 42 min
N°2	Responsable de service environnement	Service environnement	2023	1h 40 min
N°3	Responsable de la logistique et les achats	Service approvisionnement	2013	2h 17 min
N°4	Responsable de service méthodes (maintenance)	Service des méthodes et d'ordonnancement	2021	2h 22 min

Source : élaboré par nous même

### 2.1. L'analyse et traitement des données

Suite à notre investigation et à la collecte des données sur le terrain pour mieux comprendre notre champ d'étude., nous avons pu collecter les informations indispensables pour résoudre notre question de recherche. La compilation et le traitement manuel des données a été réalisée en utilisant le logiciel NVIVO. Et pour analyser ces informations, nous avons choisi d'utiliser la méthode d'analyse de contenu.

Cette méthode se base sur le principe que la récurrence d'éléments d'analyse du discours, comme les mots, les tournures de phrases ou les significations comparables, les phrases ou les paragraphes, peut dévoiler les thèmes majeurs et les préoccupations des orateurs du discours. Et cette analyse peut être réalisée à travers des comparaisons, des analyses statiques ou encore des analyses qualitatives du contexte dans lequel les mots sont utilisés. (Thietart, 2014)

Toutes les données des entretiens ont été structurées et classifiées par thèmes en recourant à un système de classification rationnel fondé sur une ou plusieurs affirmations des participants. Par la suite, des résumés ont été élaborés en faisant une interprétation logique des déclarations et des propositions faites par les personnes interviewées.

## Section 2 : le cadre organisationnel

Dans cette section, nous allons donner un aperçu général de TAIBA FOOD COMPANY – RAMY son historique, ses activités, ses missions ainsi que ses différentes structures.

### 2.1. Présentation générale du groupe

L'entreprise SAFA est une entreprise algérienne qui opère dans le domaine des produits hygiénique et produits agroalimentaire ; plus exactement dans le domaine de fabrication des boissons non alcoolisées ; TAIBA FOOD COMPANY- RAMY n'est qu'une expansion de l'entreprise DELICE FOOD COMPANY qui a commencé son activité en 2005 comme une société à responsabilité limitée avec un capital social de 200.000.000DA.

On rappelle que les deux entreprises TAIBA FOOD COMPANY et DELICE FOOD COMPANY font partie du groupe AIGLE.

**Taïba Food Company D'El-Harrach** connue sous l'enseigne **RAMY** est une entreprise privée qui fait partie du groupe « SAFA » de droit algérien ayant commencée son activité en 2011 dans la zone.00 Industrielle d'El-Harrach, route N°115, qui se situe à l'Est de la Wilaya d'Alger, une zone stratégique pour l'approvisionnement en matière première et produit fini ainsi que pour la distribution sur le territoire national. Créé par quatre (4) associés appartenant à la même famille dont le dirigeant principal est Mr DJOUIDER Ali, sous le statut d'une S. A. R. L. avec une capitale sociale de 101 500 000,00 DA, qui fait la production du jus **RAMY** dans des bouteilles en verre, spécialisée dans la production et la distribution des boissons non alcoolisées, jus de fruit et boissons énergétique et gazeuses sous la marque RAMY.

Plus précisément, le groupe SAFA a d'autres filiales comme RAMY Milk, BEVREGE, BISCUITERIE Taïba ...

Elle est de type commercial et industriel ayant une structure bien définie et une activité orientée vers l'agroalimentaire, en particulier la fabrication de jus de fruits. RAMY est la marque commerciale par laquelle TFC est reconnue par le grand public. Avec le développement technologique et l'élargissement des marchés des produits agroalimentaires, en particulier le jus de fruit, TFC souhaite étendre sa gamme de produit en mettant sur le marché des nouveaux produits en s'appuyant sur la stratégie de diversification.

## 2.2. Historique

Au début de l'année 2005 DFC a lancé son produit sur le marché Algérien sous la marque RAMY, un jus fabriqué à base de pulpe, extrait de fruit, eau traitée et sans conservateur ajouté et avec une composition à base de 6 goûts (orange et abricot, orange et pêche, ananas, fraise etc....) remplis dans des bouteilles en plastique d'une contenance de 1.5L 1.25 L et des bouteilles en verre de 33CL. Ce dernier a été arrêté après six mois de son lancement sur le marché.

En 2006 DFC élargi son domaine d'activité vers la production des boissons énergétiques sous la marque MIZO ce dernier aux mêmes caractéristiques que RAMY sauf qu'il est plein en vitamines.et RAMY WILD BUFFALO.

En 2007, création de l'entreprise TFC qui est spécialisée dans la production des boissons (jus) en PET, à ce moment-là l'entreprise DFC s'occupe de l'importation et la distribution des produits laitiers provenant d'Arabie SAOUDITE (ELMARRAI) et des biscuits, du beurre (AMERICANA), mais après une courte période qui ne dépasse pas une année DFC à arrêter ce domaine d'activités pour les raisons de hausse des prix et la longue période des procédures douanières.

La spécialisation de TFC dans la production des boissons en PET lui permet d'élargir et de varier la gamme de produit RAMY en 24 goûts différents remplis dans des bouteilles en plastique (2L ,1.25L, 33 CL et dans des canettes de 24 CL).

En 2011 TFC lance un nouveau produit (boisson gazeuse) sous la marque RAMY avec des goûts différents (orange, fraise, cola, citron etc..).

Une année après TFC lance deux nouveaux produits (Gold) et (Coffee) qui font partie des boissons énergétiques, la même année TFC lance un nouveau produit rempli dans des canettes avec une nouvelle formule qui contient des morceaux de fruit ajouté au jus qui contient déjà la pulpe de fruit.

*Tableau N° 04 : Informations sur l'entreprise Taïba Food Company*

<b>Forme juridique</b>	Société à responsabilité limitée –SARL -
<b>Date de création</b>	2011
<b>Siège</b>	Route de wilaya N°115 - la zone industrielle d'El-Harrach - Alger, Algérie
<b>TEL</b>	+213 (0) 23.74.91.05/08/09
<b>FAX</b>	(023) 74.91.07
<b>Site WEB</b>	<a href="http://www.ramyfood.com">http://www.ramyfood.com</a>
<b>Effectif</b>	Effectif total : 300 employés

**Source :** document interne de la direction générale

- TAIBA FOOD COMPANY occupe une superficie de 5000m<sup>2</sup> couverts par trois bâtiments de trois étages avec un effectif total, de 314 employés répartis entre les cadres, techniciens et les exécutants.

### **2.3. Expertise, missions et objectifs**

Toutes les organisations s'efforcent d'atteindre les objectifs stratégiques fixés. La société la mission TAIBA FOOD COMPANY définit ses objectifs et ses buts en coordination avec ses expertises et ses ressources pour les atteindre et réaliser ses aspirations. Cela établit une culture de l'excellence et garantit le succès et la pérennité à long terme.

#### **2.3.1. Expertise**

TFC se distingue par sa spécialisation dans la production et la distribution de boissons sans alcool, comme les jus de fruits, les sodas et les boissons énergétiques, vendues sous le label RAMY.

Positionnée stratégiquement dans la zone industrielle de Rouïba à Alger, notre usine de fabrication assure un accès aisé aux ressources primaires et facilite une dissémination efficace des produits finis sur l'ensemble du territoire.

#### **2.3.2. Missions**

La mission principale du TFC est d'offrir au consommateur algérien un produit d'une qualité incomparable et un service irréprochable.

D'autres missions projetées par l'entreprise dans le moyen et long terme qui sont :

- Le développement de l'activité de l'entreprise.
- L'assurance d'un approvisionnement régulier du marché des jus et des boissons énergétiques.
- Répondre aux attentes des consommateurs afin de les fidéliser à travers un développement optimal de ses produits.

### 2.3.3. Objectifs

- Disposer d'atouts concurrentiels pour pérenniser et développer son activité ;
- Offrir de l'emploi, surtout aux jeunes ;
- Soutenir le développement économique et social ;
- Mise en place de conditions de production renforçant le climat de confiance entre partenaires commerciaux et favoriser les échanges ;
- Mise en place une démarche qualité dans le domaine alimentaire qui doit être, cohérente, progressive, réaliste
- Développement de l'activité et son extension
- Augmenter le chiffre d'affaires et conserver et augmenter ses parts de marché.

## 2.4. Les activités principales de RAMY TFC

RAMY TFC est une entreprise privée dont ses activités principales sont de :

- Production des boissons dans des bouteilles en verre.
- Commercialisation et distribution du produit.

### 2.4.1. Les principaux produits fabriqués par RAMY TFC

RAMY TFC offre une gamme diversifiée de produits comme suit :

*Tableau N°05 : Classification des boissons RAMY en bouteille en verre*

Type de boisson RAMY	Caractéristiques
Fruité	À base de fruits, goût sucré et léger
Gazéifié	Contient du gaz, effet rafraîchissant
Énergétique	Riche en caféine, donne de l'énergie
Malté	À base de malt, goût proche de la bière sans alcool

Lacté	À base de lait, texture douce et crémeuse
-------	---

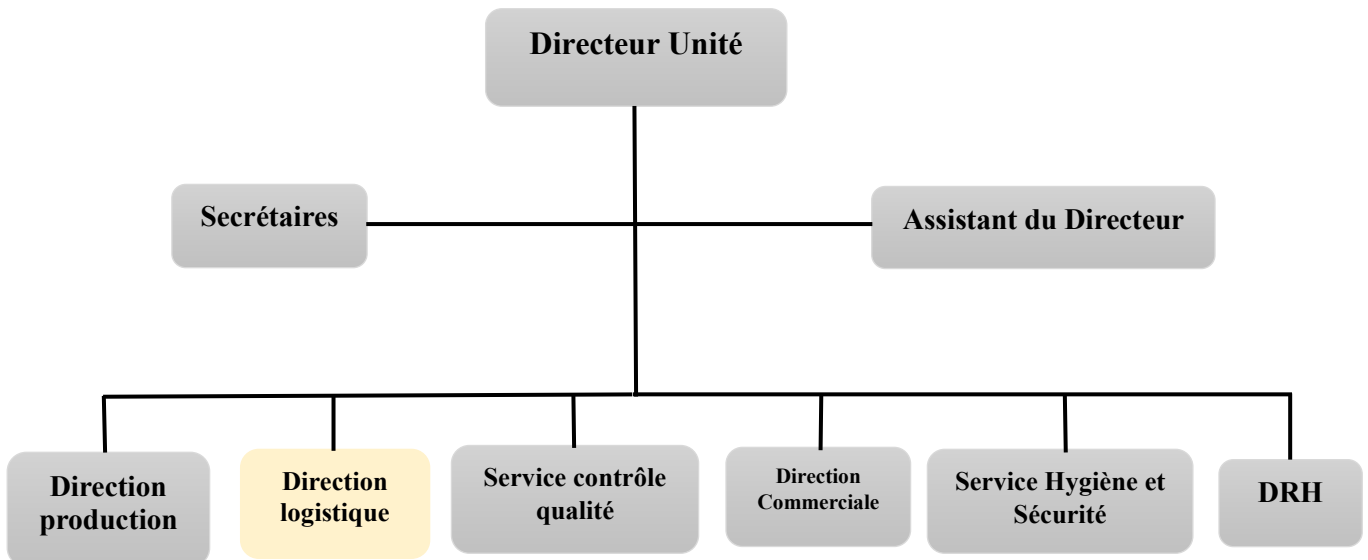
Source : site web de l'entreprise

La boisson RAMY est pasteurisée à haute température, sans conservateur ajouté, d'une couleur franche non oxydée, d'arôme et d'une odeur naturelle de fruit, riche en pulpe et en particules de fruits, d'une dizaine de variantes du mono fruit au cocktail, développé de nouveau format en bouteille en verre de 25cl.

### 2.5. La structure organisationnelle de Taïba Food Company

Taïba Food Company est organisée fonctionnellement selon l'organigramme hiérarchique suivant :

*Figure N°05 : Organigramme fonctionnel de l'unité*



Source : document interne de l'entreprise

#### 2.5.1. Les principales directions de la fabrication

- **Direction production**

C'est l'un des organes essentiels de TFC, sa fonction est de transformer les matières premières et composants selon un planning et un budget définis en produits finis vendus aux clients.

- **Direction Logistique**

Le service logistique élabore et met en œuvre la politique de gestion des flux de matières premières, de produits finis, depuis l'approvisionnement par les fournisseurs jusqu'à l'expédition vers les clients.

En amont de la production, il traite les commandes et assure la gestion et la tenue physique des magasins de stockage. Il participe au planning de production en garantissant la disponibilité des matières premières conformément aux besoins de production.

En aval, il organise les expéditions et le transport des produits finis vers les clients.

La fonction d'approvisionnement a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement. Elle consiste à acheter au bon moment et au meilleur prix les quantités nécessaires de produits de qualité chez des fournisseurs qui ont été sélectionnés, Aussi de s'assurer de la bonne gestion des stocks en termes de quantités et de conditions de stockage.

- ❖ **Service Contrôle Qualité :**

Il est chargé de l'ensemble des actions d'entreprise pour garantir aux acteurs externes (clients, distributeurs, partenaires...), Elle dispose de personnels détachés dans les services opérationnels pour contrôler la conformité des boissons aux spécifications définies. Ces opérations de contrôle s'effectuent à tous les niveaux du processus, depuis la réception des produits achetés (MP), l'analyse du produit fini au niveau de laboratoire avant sa commercialisation.

- ❖ **Direction commerciale :**

Il est chargé de :

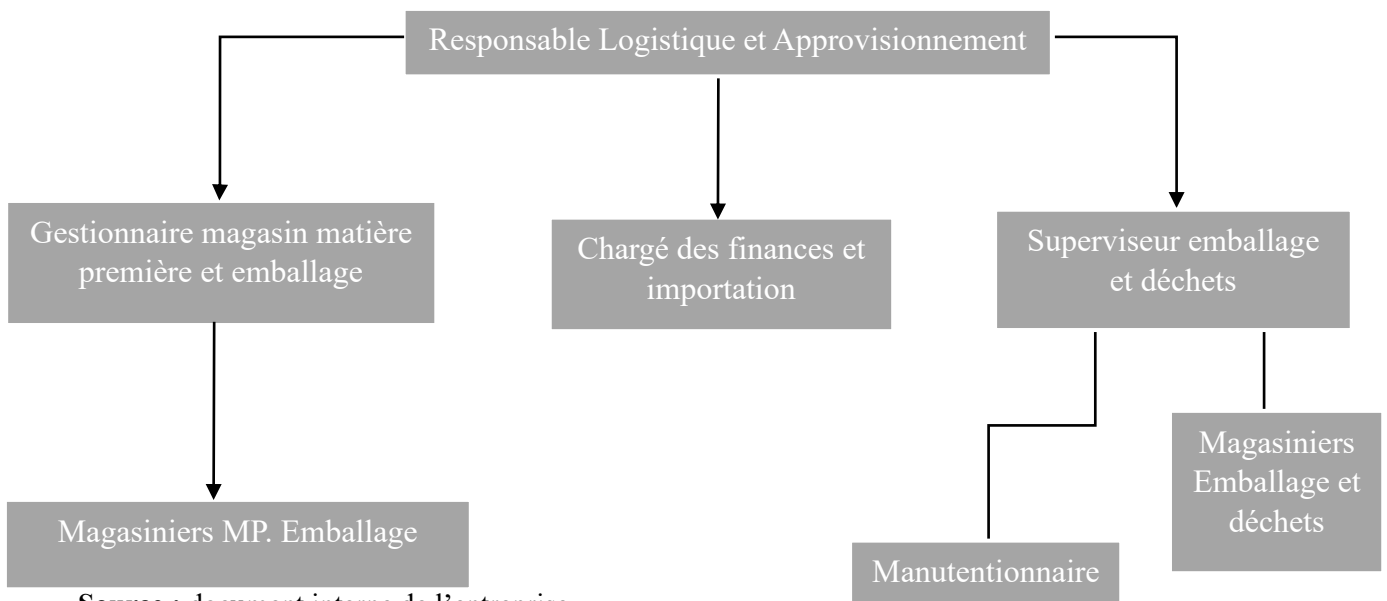
- Animer, organiser, coordonner, gérer et contrôler l'activité de la force de vente afin d'optimiser les résultats ;
- Analyser les résultats et prendre les mesures correctives nécessaires ;
- Établir les cahiers des charges présentés par des clients ;

- Transmettre le dossier à la production ;
- Assurer la bonne gestion des commandes, la sécurité et la qualité du service ;
- Il est en relation directe avec les clients, négocie et répond à leurs commandes dans les délais ;
- La résolution des problèmes en cas de réclamation des clients ;
- Gestion des entrepôts, des stocks produits finis ;
- Il traite les commandes, les cotations, la sélection des transporteurs qui seront chargés de transporter le stock vendu vers les clients ;
- L'écoute et le suivi des clients.

## 2.6. Structure du service logistique

Pour comprendre comment fonctionne le service logistique, il est important de présenter son organigramme. Ce schéma montre ces services, et les relations entre elles.

*Figure N°06 : Organigramme de service logistique*



### 2.6.1. Les tâches de travail

- **Responsable Logistique et Approvisionnements**

- Établir les bons de commande de toute matière et emballage et d'autres produits selon les besoins et selon les prévisions mensuelles.
- Suivre les commandes, les délais de réception.
- Effectuer et saisir les réceptions et établir l'ordre de paiement En parallèle.
- Établissement d'un bilan mensuel.
- La saisie des bons de sortie des déchets.

- **Gestionnaire magasin matières premières et emballage non retournable**

- Est chargé de superviser le travail des magasiniers ;
- De la saisie des différentes sorties du magasin vers la préparation et le conditionnement ;
- Détecter toute anomalie ou surconsommation ;
- Chargé auprès du responsable logistique de présenter les consommations par production, par mois et par produit ;
- Coordonner les activités des magasiniers.

- **Superviseur emballage**

- Déterminer les besoins en matière d'emballage ;
- Établir les bons de commandes ;
- Superviser la réception et les flux en interne ;
- Superviser l'équipe des manutentionnaires ;
- Gérer le planning des magasiniers.

- **Chargé des finances et importation**

- Suivi du paiement des fournisseurs ;
- Suivi des dossiers d'importation.

## 2.7. La relation entre service logistique et les services suivante

- **Service production**

- Satisfaire les demandes en matière d'emballage retournable (bouteille, caisse, palette) et non retournable (étiquette, capsule, film étirable, colle ...).
- Satisfaire les demandes des produits de nettoyage des lignes, les convoyeurs, les tunnels. etc.

- **Service préparation**

- Satisfaire les commandes de préparation selon le PDP, pour la fabrication des différents produits en matière première (pulpe, concentré, purée ...) ainsi que les autres produits qui rentre dans la composition du produit fini (sucre...).
- Satisfaire les demandes des produits de nettoyage des outillages industriels.

- **Service utilité**

- Satisfaire les demandes en matière de CO<sub>2</sub>, pour les boissons gazeuses, en matière de sel ; pour le traitement des eaux, et produit nettoyage (acide phosphorique et acide citrique).

- **Service commercial**

- Prévoir les besoins du service
- Coordonné avec le commercial pour ; exécuté les commandes selon les besoins, les réclamations des clients, prévision de ventes.

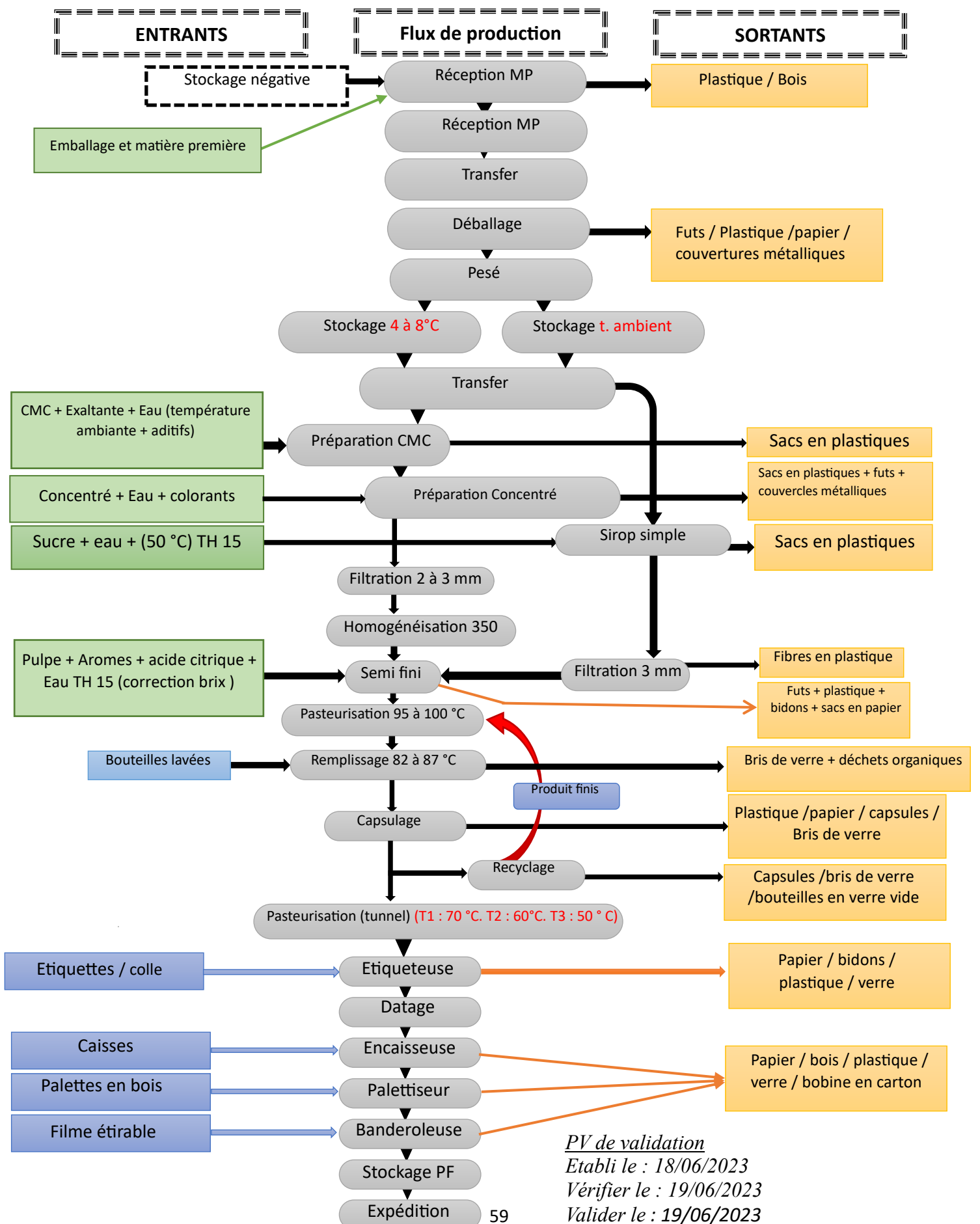
- **Service control qualité**

- Control des matières premières importés
- Suivi de la qualité des produits
- Exprimer les besoins des produits de nettoyage, en coordination avec les services concernés.

## **2.8. Diagramme de flux des matières premières, produits finis, boisson fruitée**

La production de boissons fruitées commence par le choix minutieux des ingrédients (fruits, eau, sucre, additifs). Chaque phase, depuis la réception et le stockage des matières premières, le nettoyage... Jusqu'à l'embouteillage et l'expédition du produit fini. Ce diagramme représente ces flux en identifiant les éléments entrants et sortants et Chaque étape a sa propre manière particulière d'assurer la qualité du processus, toutes décrites en détail dans la figure ci-dessus :

Figure N°07 : diagramme de flux MP, produit fini, Boisson fruitée



**Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons abordé les aspects méthodologiques et organisationnels de l'étude. En ce qui concerne l'approche suivie, nous avons défini la méthode utilisée, qui est la méthode descriptive analytique, en précisant les outils de collecte d'informations utilisés, les raisons du choix de l'institution étudiée, ainsi qu'en expliquant les caractéristiques de l'échantillon étudié. En ce qui concerne l'aspect organisationnel, nous avons examiné en détail la société Taïba Food Company (RAMY), en étudiant ses principales caractéristiques telles que la fondation, les activités, la structure administrative et l'environnement de travail. Nous avons également donné la priorité au processus de sous-traitance au sein de l'entreprise, qui constitue le principal axe de notre étude. Ces informations organisationnelles et méthodologiques constituent une base essentielle pour comprendre le contexte appliqué de l'étude et analyser les résultats dans le chapitre suivant.

# CHAPITRE III : RESULTATS, ANALYSES ET DISCUSSIONS

## **Introduction**

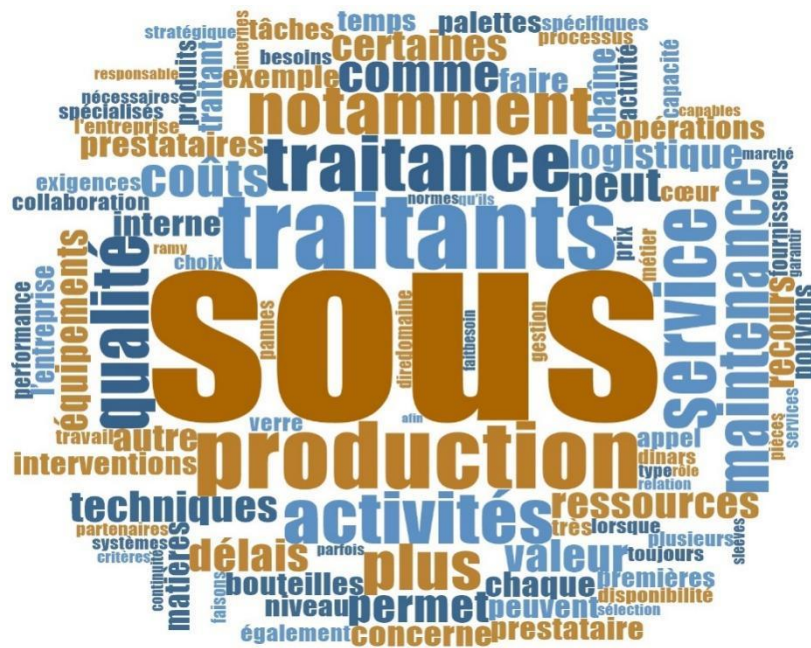
Ce chapitre se divise en deux sections, la première section est consacrée à l'analyse du rôle de la collaboration entre TAIBA FOOD COMPANY-RAMY-et ses sous-traitants, en abordant tous les aspects pertinents liés à cette pratique : la sous-traitance, les différents types utilisés, les critères de sélection des sous-traitants, les avantages et les limites rencontrés. Cette partie permet de mieux cerner la place et le rôle de la sous-traitance dans l'organisation étudiée pour mieux comprendre son rôle dans la performance de sa chaîne logistique. En ce qui concerne la deuxième section, qui est dédiée à la présentation des résultats tirés de notre enquête et de notre analyse. Elle met en lumière les conclusions principales de notre étude, les découvertes majeures et les implications pratiques pour la société. Cette partie est une présentation claire et concise des points les plus importants tirés de notre recherche.

### **Section 1 : présentation et analyse des résultats**

La présente section se consacre à la présentation détaillée et à l'analyse approfondie des résultats obtenus au cours de la période de stage, en mettant un accent particulier sur le rôle de la collaboration avec les sous-traitants dans l'optimisation de la chaîne logistique.

#### **1.1. Interprétation des résultats**

Dans le cadre de cette étude qualitative, un nuage de mots a été généré à partir des propos recueillis lors des entretiens. Cet outil visuel permet de faire ressortir les termes les plus fréquemment mentionnés par les responsables interrogés, mettant ainsi en évidence les notions centrales perçues comme prioritaires dans leur discours, notamment autour de la sous-traitance et de la gestion de la chaîne logistique.

*Figure N°08 : Nuage des mots les plus fréquents dans les entretiens*

**Source :** Elaboré par nous-même à l'aide de logiciel Nvivo.

Ce nuage de mots met en lumière le rôle central de la collaboration avec les sous-traitants dans l'optimisation de la chaîne logistique. Il suggère que cette collaboration, touchant des aspects clés de la production, des coûts, de la qualité et des délais, est perçue comme une démarche stratégique et nécessaire pour améliorer la performance globale. Les termes logistiques, maintenance, service, activités et opérations indiquent l'étendue de l'impact de cette relation sur divers processus. En soulignant l'importance des ressources, des besoins, des exigences et des partenaires, le nuage insiste sur la nature collaborative et mutuellement bénéfique de ces interactions, essentielles pour atteindre un niveau d'efficacité supérieur et répondre aux enjeux de la chaîne logistique.

- **Le coefficient de corrélation**

Bien que notre démarche soit essentiellement qualitative, l'analyse des corrélations entre les réponses recueillies auprès des responsables des différents services permet d'enrichir l'interprétation des données. Le tableau ci-dessous présente les coefficients de corrélation calculés à partir des thématiques abordées lors des entretiens, notamment en ce qui concerne la perception et la mise en œuvre de la sous-traitance. Ces résultats apportent un éclairage complémentaire sur la convergence des points de vue et la cohérence des pratiques au sein de l'entreprise.

**Tableau N°06 : Corrélations entre les thématiques abordées par les responsables interrogés**

<b>Source A</b>	<b>Source B</b>	<b>Coefficient de corrélation de Pearson</b>
Responsable des méthodes et ordonnancement	Conseiller administratif	<b>0,940634</b>
Responsable achat logistique	Conseiller administratif	<b>0,928966</b>
Responsable achat logistique	Responsable des méthodes et ordonnancement	<b>0,917808</b>
Responsable environnement	Responsable achat logistique	<b>0,912643</b>
Responsable environnement	Conseiller administratif	<b>0,91169</b>
Responsable environnement	Responsable des méthodes et ordonnancement	<b>0,898687</b>

**Source :** Elaboré par nous-même à l'aide de logiciel Nvivo.

L'analyse des coefficients de corrélation entre les réponses des responsables des différents services met en évidence une forte convergence de points de vue. Une corrélation élevée (proche de 1) entre deux fonctions, comme ici entre le conseiller administratif et le responsable des méthodes et ordonnancement (0,94), suggère une forte relation et probablement une collaboration étroite. Cela pourrait indiquer que ces corrélations élevées traduisent une vision partagée de la sous-traitance comme une stratégie centrale. En effet, les données qualitatives révèlent que l'ensemble des responsables interrogés reconnaissent et mettent en œuvre la sous-traitance comme un levier essentiel pour améliorer la flexibilité, l'efficacité et la réactivité de leurs opérations, en particulier dans le domaine logistique. Les fortes corrélations observées entre les fonctions internes soulignent une coordination et une intégration autour de cette stratégie externalisée, reflétant une véritable synergie organisationnelle. Ainsi, la sous-traitance ne se limite pas à une solution ponctuelle, mais s'impose comme un élément central de leur stratégie globale. Elle encourage une collaboration renforcée, aussi bien entre les services internes qu'avec les partenaires externes.

## 1.2. L'environnement sectoriel de Taïba Food Company

TAIBA FOOD COMPANY-RAMY, unité El Harrach, comme on l'a déjà présenté, est une entreprise spécialisée dans la fabrication des boissons non alcoolisées dans des bouteilles en verre, et comme toutes les entreprises, TFC est une entreprise affectée par son environnement, que ce soit le macroenvironnement ou bien le microenvironnement qu'on appelle l'environnement sectoriel sur lequel nous allons nous concentrer dans notre recherche. L'environnement sectoriel de TFC se rapporte à l'ensemble des éléments extérieurs qui influencent directement ses activités au sein du secteur des boissons non alcoolisées en Algérie. Ce secteur connaît une dynamique particulière, marquée par une forte demande.

### a) Les nouveaux entrants

Cette catégorie comprend les nouvelles marques récemment introduites sur le marché algérien des boissons, représentant une concurrence émergente pour l'entreprise. Ces acteurs, en phase de développement et de conquête de parts de marché, on peut citer notamment des boissons protéines et autres boissons énergisantes comme Ninja energy, IZEM etc.

### b) Les concurrents

Cette partie présente les différents acteurs sur le marché algérien des boissons qui sont les rivaux de l'entreprise, qui peuvent être classés en deux catégories principales selon la nature de leur offre :

- Les concurrents directs sont des concurrents des boissons non alcoolisées et non gazeuses, qui sont : Ifri, Star, Toudja, Tchina, N'gaous...etc.
- Le concurrent indirect représente les producteurs des boissons non alcoolisées et gazeuses comme : Hamoud, Coca-Cola, Zaim, Bona, Mouzaia, Pepsi...etc.

### c) Les fournisseurs

La qualité des produits finis et la continuité de la production dépendent largement des relations établies avec différents types de partenaires. L'entreprise collabore avec plusieurs catégories de fournisseurs qui contribuent chacun à leur façon.

- Les fournisseurs de la matière première (les peuples, les arômes, les concentrés de jus...etc.)

- Les sous-traitants des objets personnalisés (les bouteilles, les bouchons, les étiquettes, les palettes...etc.)
- Les prestataires des services (les transporteurs, les sous-traitants de la maintenance)

#### d) Les clients

Les clients occupent une place centrale dans la stratégie de positionnement de TAIBA FOOD COMPANY (TFC). Consciente que la satisfaction et la fidélisation de sa clientèle sont essentielles à sa croissance, l'entreprise met en œuvre une approche orientée client, fondée sur la proximité, la réactivité et la qualité de service. Pour atteindre efficacement ses marchés visés, TFC s'appuie sur une structure bien organisée de distributeurs qui couvre les 43 wilayas du territoire algérien. Grâce à cette présence territoriale étendue et à une collaboration étroite avec ses distributeurs, TFC réussit à **renforcer sa compétitivité**, à **développer une image de marque forte** et à **maintenir un lien direct avec sa base clientèle**, pilier fondamental pour sa croissance durable de l'entreprise.

#### e) Les substitutions

Cette catégorie englobe l'ensemble des produits alternatifs que les consommateurs peuvent choisir en remplacement des boissons proposées par TFC répondant au besoin fondamental d'hydratation, de rafraîchissement ou d'accompagnement de la consommation alimentaire. La popularité croissante des produits de substitutions représente un défi stratégique pour TFC, car elles peuvent capter une demande significative de la part des consommateurs soucieux du prix, de la naturalité, de la santé ou de l'accessibilité.

Parmi les principaux exemples de ces produits de substitution, on retrouve :

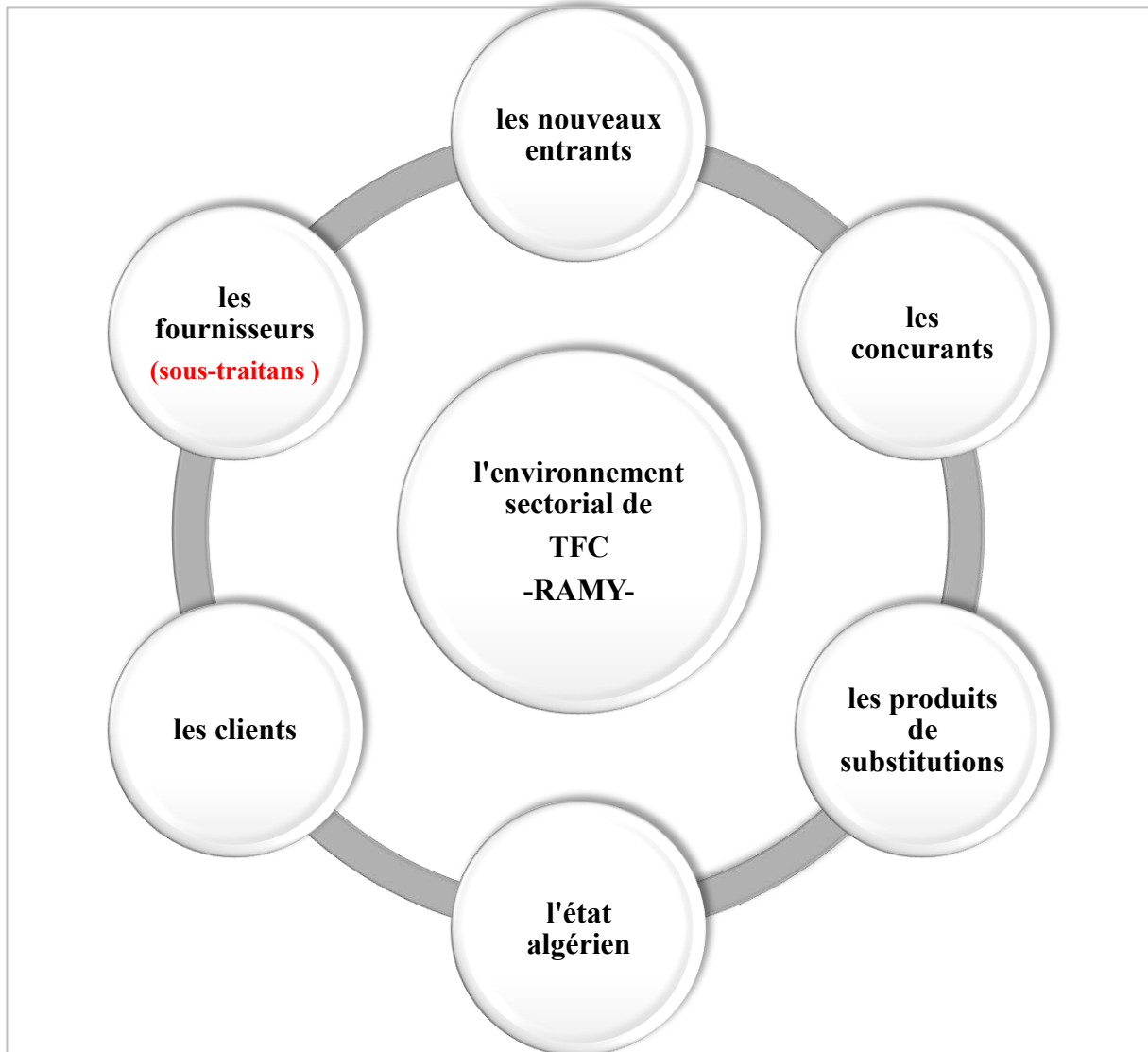
- Les boissons en pack (Candia, Rouïba, Ifri)
- Les boissons en bouteilles PET (pepsi, coca cola, Hamoud)
- Les boissons emballées dans des canettes (Coca cola, Hamoud, pepsi)
- Les bouteilles d'eau minérale
- Les différentes marques des cafés et des laits qui sont des produits destinés à boire aussi

#### f) L'état

L'État algérien influence significativement l'activité de Taïba Food Company - RAMY par ses politiques et réglementations. L'entreprise est soumise aux politiques fiscales, aux

normes de santé et sécurité alimentaires (comme l'application de la méthode HACCP) et aux normes environnementales (gestion des déchets).

*Figure N°09 : Schéma illustrative de l'environnement sectoriel de TFC*



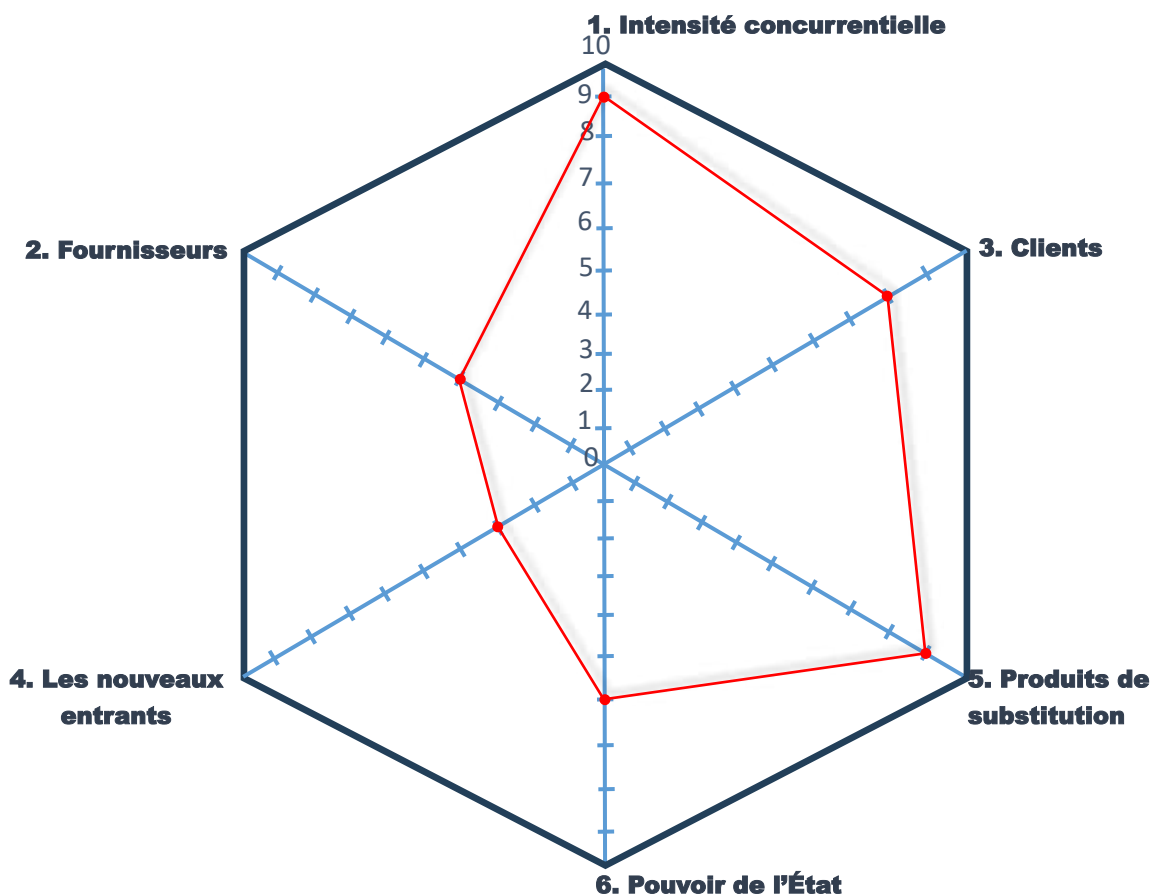
**Source :** élaboré par nous même

À travers le schéma suivant qui résume l'environnement micro de TFC selon le modèle des cinq forces de Porter, nous avons conclu que le positionnement des sous-traitants dans l'environnement permet de les intégrer avec les fournisseurs, en tant que partenaires qui fournissant les matières premières. Cette analyse permet à RAMY d'évaluer les pressions du marché, d'anticiper les menaces et d'identifier les opportunités afin d'ajuster sa stratégie.

### 1.3. L'analyse des 5 forces de porter

Les cinq forces de Porter sont un modèle d'analyse de la concurrence développé (Lanore, 2023, p. 345) , Il vient sous la forme d'un diamant, pour cela on s'appelle le diamant de porter. Cet outil d'analyse stratégique permet d'évaluer l'attractivité d'un secteur à travers cinq forces principales qui influencent la concurrence dans un secteur d'activité (Lanore, 2023) qui sont : **l'intensité concurrentielle, le pouvoir de négociation avec fournisseurs, le pouvoir des clients, la menace des produits de substitution, les nouveaux entrants et le pouvoir de l'État.** Chaque axe permet de mesurer le niveau d'influence de ces forces sur l'entreprise étudiée, facilitant ainsi une meilleure compréhension de son environnement concurrentiel. Nous avons dessiné le diamant de Porter adapté à l'entreprise TFC – RAMY et il s'est avéré qu'il se présente de la manière ci-dessus :

*Figure N°10 : Schéma de diamant de porter*



Source : élaboré par nous même

Dans notre pratique, nous utilisons un réseau d'évaluation où chaque force de Porter reçoit une note de 1 à 10, afin d'évaluer l'attractivité générale du secteur. Dans un ordre croissant, cela mesure l'impact, où la note 1 signifie une force d'impact faible, tandis que la note 10 indique une force concurrentielle très élevée. Après avoir tracé le réseau selon les cinq forces, nous obtenons une représentation visuelle sous forme d'hexagone, reflétant une vue d'ensemble et une comparaison de l'impact de chaque force individuellement.

- **Les concurrents (9 /10) :** Le marché est marqué par **une forte intensité concurrentielle**, propre à une structure oligopolistique, ce qui exerce une pression importante sur les parts de marché et les marges.
- **Les fournisseurs (4 /10) :** Les fournisseurs disposent d'un pouvoir de négociation relativement faible, ce qui permet à l'entreprise de conserver une certaine maîtrise sur les coûts et les conditions d'approvisionnement.
- **Les clients (8 /10) :** Les clients ont une intensité importante, notamment grâce à un large réseau de distribution. Il est donc essentiel de leur offrir une réelle valeur ajoutée pour maintenir leur fidélité.
- **Les nouveaux entrants (3 /10) :** Faible menace d'entrée de nouveaux concurrents, ce qui confère une certaine stabilité concurrentielle à court terme.
- **Offreurs de substituts (9 /10) :** Menace élevée en raison d'alternatives sérieuses telles que celles proposées par TFC. Cela oblige l'entreprise à se démarquer par la qualité ou le prix.
- **Pouvoir de l'état (6 /10) :** L'intervention réglementaire, à travers des lois dans le secteur agroalimentaire, exerce une influence modérée, pouvant représenter certains défis administratifs.

#### **1.4. La chaîne de valeur de Taïba Food Company**

La société TAIBA FOOD COMPANY s'appuie sur une chaîne de valeur organisée qui contribue à la fourniture de produits alimentaires de haute qualité, en coordonnant un ensemble d'activités visant à créer de la valeur ajoutée et à assurer la satisfaction des clients. Dans certaines activités, elle recourt à la sous-traitance lorsque cela est nécessaire et justifié, notamment lorsque l'achèvement de cette activité ne relève pas de sa spécialité, sa compétence ou pour d'autres raisons telles que le temps ou peut-être les coûts supplémentaires.

La chaîne de valeur de Porter appliquée à TFC se divise en deux types d'activités, **Activités principales** qui sont directement liées à la production et à la vente et **Activités de soutien** qui renforcent les activités principales.

#### 1.4.1. Activités principales

Les activités principales de la chaîne de valeur incluent **la logistique interne**, **la production** et toutes ces opérations, **la logistique externe**, **le marketing** et **le service après-vente**, qui jouent un rôle essentiel dans la création de valeur pour le produit. Chaque activité contribue directement à l'amélioration de la qualité et à la satisfaction des besoins des clients.

- a) **Logistique interne** : Dans la logistique interne, on s'occupe de l'approvisionnement et du stockage des matières premières comme l'eau, le sucre, les arômes, les concentrés, les bouteilles en verre et les bouchons. Ensuite, on gère le stock d'une manière à réduire les coûts. Après ça, les matières sont transportées vers l'unité de production.
- b) **Production / Opérations** : Pendant le processus de fabrication, les ingrédients sont mélangés, puis on ajoute du gaz si la boisson est gazeuse, et on fait la pasteurisation si c'est nécessaire. Ensuite, on passe à l'embouteillage et à la pose des bouchons. En même temps, on contrôle la qualité des boissons et des bouteilles, qu'elles soient réutilisables (retournables) ou à usage unique (one way). Le tout en essayant de réduire la consommation d'énergie et les pertes des matières premières, de l'emballage et du produit semi fini
- c) **Logistique externe** : Une fois les produits finis, ils sont stockés dans les entrepôts. Ensuite, la distribution est organisée à travers les distributeurs et les partenaires logistiques. Il y a aussi la gestion du retour des bouteilles consignées en verre pour les réutiliser.
- d) **Marketing & Vente** : Les boissons sont positionnées dans les cafétérias, restaurants et supérettes selon une stratégie bien pensée. Il y a aussi de la publicité ciblée comme des promotions pour les distributeurs, des supports visuels sur les points de vente, et des affiches dans les lieux de consommation. En parallèle, l'entreprise développe des accords commerciaux avec différents réseaux de distribution.
- e) **Services après-vente** : L'entreprise gère ses relations avec les distributeurs et les clients comme les cafétérias, restaurants et supérettes. Elle s'occupe aussi du suivi des retours et des réclamations liées à la qualité. En plus, elle assure la gestion des bouteilles consignées et travaille sur la fidélisation des points de vente.

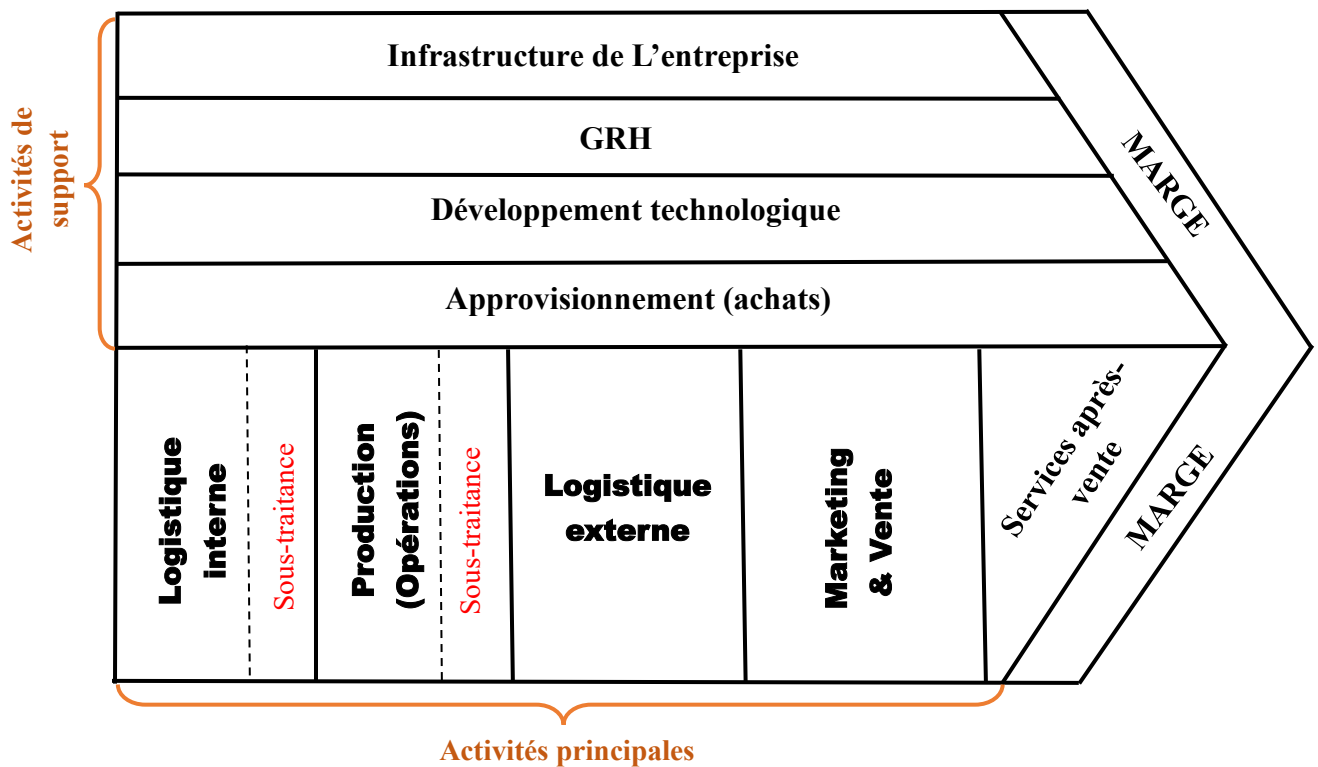
### 1.4.2. Activités de soutien

Les activités de soutien de la chaîne de valeur comprennent **l'infrastructure de l'entreprise, la gestion des ressources humaines, le développement technologique et les achats**. Ces activités soutiennent les activités principales en fournissant les moyens, les compétences et les outils nécessaires afin d'améliorer l'efficacité, l'innovation et la qualité des produits ou services, ainsi que la satisfaction des clients.

- a) **Infrastructure de l'entreprise** : La gestion financière et comptable permet d'optimiser les coûts et d'améliorer les marges de l'entreprise. En parallèle, la direction générale définit la stratégie et pilote la croissance ainsi que l'innovation pour assurer le développement durable de l'activité.
  - b) **Gestion des ressources humaines (GRH)** : L'entreprise forme ses employés sur les normes de qualité et HACCP et les bonnes pratiques de production pour garantir un bon niveau de performance. Elle travaille aussi sur la motivation et la fidélisation des équipes de vente et de production afin de garder un bon climat de travail et des résultats constants.
  - c) **Développement technologique** : En raison des développements technologiques et de la modernisation actuels, TFC – RAMY automatise ses lignes de production pour gagner en productivité et en efficacité. Elle investit aussi dans la recherche pour créer de nouvelles recettes ou améliorer les emballages, comme par exemple les bouteilles plus légères pour les produits One Way.
  - d) **Approvisionnements (achats)** : TFC - RAMY choisit des fournisseurs fiables pour les matières premières et les emballages comme les arômes, les pulpes et concentrés. Elle négocie les prix pour réduire les coûts d'achat, tout en assurant une bonne gestion des stocks pour éviter les ruptures ou les surplus.
- **La structure de la chaîne de valeur de Taïba Food Company**

La chaîne de valeur de Porter est un outil stratégique qui permet d'analyser les différentes activités d'une entreprise afin de déterminer les sources de l'avantage concurrentiel. Dans ce qui suit, nous proposons un schéma illustratif de la chaîne de valeur appliquée à TAIBA FOOD COMPANY mettant en évidence la manière dont l'entreprise organise ses activités pour renforcer sa performance globale. Son analyse aide à comprendre comment chaque activité contribue à la création de valeur pour le client final.

Figure N°11 : La chaîne de valeur de TFC



Source : élaboré par nous même

TAIBA Food COMPANY, dans le but d'améliorer sa productivité et de renforcer sa performance générale en utilisant au mieux ses ressources, a récemment commencé à collaborer avec des sous-traitants. Cette approche fait partie d'une stratégie visant à optimiser les coûts et à se focaliser sur les activités créatrices ou des activités qui apportent une grande valeur ajoutée.

Toutefois, étant donné l'importance de cette collaboration, elle se limite aux activités principales ; elle ne concerne pas les activités de soutien, de développement technologique ou de gestion des salariés, ou encore certains services administratifs, mais plutôt d'autres fonctions qui peuvent être intégrées aux fonctions principales, nous pouvons la diviser en deux phases.

**La première phase** se limite à la logistique interne qui s'occupe de l'approvisionnement et de l'achat des matières premières comme les bouchons et les bouteilles, les étiquettes, les sleeves et les caisses, notamment les palettes. **La deuxième phase** inclut certaines opérations liées à la production comme la maintenance technique, le nettoyage, En sous-traitant ces tâches, TAIBA Food COMPANY parvient à réduire les charges fixes, à réagir plus rapidement aux fluctuations de la demande, à gagner en flexibilité opérationnelle tout en

maintenant un haut niveau d'efficacité dans ses processus. Elle marque ainsi une évolution vers un modèle de gestion plus agile.

Ces collaborations ciblées permettent à l'entreprise de se concentrer sur ses activités principales, en confiant certaines fonctions non essentielles à l'expertise de partenaires externes.

Cette délégation sélective permet à TAIBA Food COMPANY de libérer des ressources internes précieuses et de les réassigner vers des domaines stratégiques à plus forte valeur. En collaborant avec des partenaires qualifiés, l'entreprise bénéficie non seulement de compétences spécifiques, mais aussi de gains en efficacité et en rapidité d'exécution et en plus de créer de la valeur, comme il semble selon le modèle de Porter.

Cela favorise une meilleure réactivité face aux exigences et aux demandes du marché et renforce la compétitivité globale de l'entreprise. Ainsi, la sous-traitance ciblée devient un levier de performance et d'innovation durable pour TAIBA.

### **1.5. La sous-traitance chez Taïba Food Company**

TAIBA FOOD COMPANY (TFC) a fait de la sous-traitance un levier stratégique essentiel pour optimiser sa chaîne de valeur. Spécialisée dans la production de boissons non alcoolisées en bouteilles de verre, l'entreprise a progressivement mis en place un modèle de sous-traitance structuré, capable de répondre aux exigences techniques et logistiques de son activité.

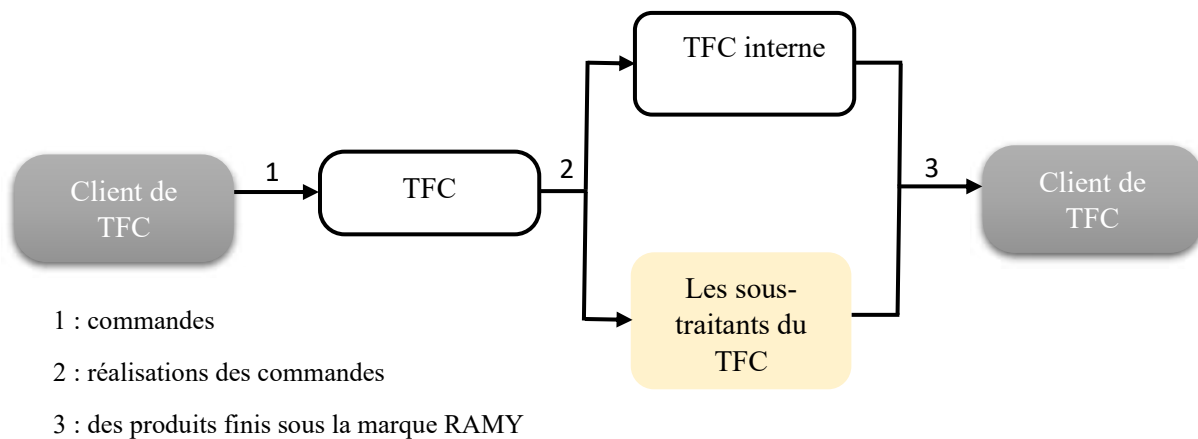
La fabrication des boissons conditionnées en verre repose sur un ensemble de procédés exigeants, faisant appel à des intrants variés et spécifiques. Cette diversité, allant des matières premières comme les concentrés et arômes aux éléments de conditionnement tels que les bouteilles, bouchons et étiquettes, nécessite des compétences étendues difficilement à produire en interne. De plus, la gestion des supports logistiques, notamment les palettes, ajoute une dimension supplémentaire à cette complexité.

Certaines opérations techniques, notamment dans le domaine de la maintenance industrielle, requièrent un niveau d'expertise avancé que l'entreprise préfère confier à des intervenants externes qualifiés. L'évolution rapide des technologies de production, de l'électronique à la robotique en passant par la métrologie, impose une veille constante et une adaptabilité que des partenaires spécialisés sont mieux placés pour assurer.

Dans ce contexte, TFC a adopté une politique de sous-traitance proactive et structurée, qui lui permet de faire face aux fluctuations du marché tout en préservant la qualité et l'efficacité de ses opérations. Cette stratégie vise à concentrer les ressources internes sur les activités clés de l'entreprise.

Ce schéma ci-dessus illustre comment ça se passe le processus de sous-traitance chez l'entreprise :

*Figure N°12 : Schéma de la sous-traitance de TAIBA FOOD COMPANY*



Source : élaboré par nous même

• **Les critères de sélection des sous-traitants chez Taïba Food Company**

La sélection des sous-traitants représente une étape stratégique dans le cadre de la gestion de la chaîne logistique, cette étape revêt une importance car elle joue un rôle essentiel dans la création de la valeur chez TFC, puisqu'il influence la performance globale de l'entreprise. Dans le cas de TFC, les activités telles que le nettoyage industriel et le conditionnement (l'emballage) des produits de la marque RAMY sont des activités qui affectent directement l'image de marque et la marge bénéficiaire. Le recours à des sous-traitants spécialisés dans ces domaines vise à garantir un produit de bonne qualité qui répond aux normes et aux attentes des consommateurs algériens. Ainsi que le choix de ses partenaires permet non seulement de garantir un bon produit, mais également consolider l'avantage concurrentiel de TFC, augmenter les profits et garantir la pérennité de l'entreprise.

Selon TFC avant de signer un contrat de sous-traitance, il faut voir que le sous-traitant répond aux critères suivants :

**A-Détention d'un registre de commerce et en situation légale :**

La première exigence fondamentale dans le processus de sélection est la vérification de la situation légale du sous-traitant. Celui-ci doit impérativement disposer d'un registre de commerce valide et être en parfaite conformité avec la réglementation en vigueur. Cela garantit la transparence juridique de la relation.

**B- Respect des normes professionnel :**

Le sous-traitant doit démontrer sa capacité à respecter l'ensemble des normes et standards spécifiques à son domaine d'activité. Cette adhésion aux exigences normatives témoigne de son professionnalisme et de sa capacité à fournir des produits ou services répondant aux attentes du marché et aux obligations réglementaires en matière de qualité et de sécurité.

**C-Disponibilité et réactivité opérationnel :**

La disponibilité constante du sous-traitant représente un critère essentiel pour assurer la continuité de la chaîne logistique. Le partenaire sélectionné doit faire aussi une preuve d'une réactivité exemplaire pour répondre aux besoins de l'entreprise, y compris dans les situations d'urgence.

**D-Respecter les délais de livraison ou d'exécution :**

La ponctualité est essentielle dans la chaîne logistique. Le sous-traitant s'engage à respecter strictement les délais convenus, que ce soit pour la livraison de produits ou pour la réalisation de prestations de service.

**E-Conformité au cahier des charges :**

Le sous-traitant doit suivre scrupuleusement les spécifications techniques, qualitatives et organisationnelles décrites dans le cahier des charges transmis par l'entreprise. Ce document sert de référence contractuelle pour garantir que les attentes sont bien comprises et respectées.

**F-Respect des clauses contractuelles :**

Le strict respect des clauses contractuelles par le sous-traitant reflète son intégrité professionnelle et sa fiabilité en tant que partenaire commercial. Cette dimension éthique et

juridique de la relation constitue le socle de confiance indispensable à l'établissement d'un partenariat durable et mutuellement bénéfique.

#### **G-Garantie la qualité de service ou de produit :**

La qualité est un critère fondamental dans le processus de sélection. Le sous-traitant doit être en mesure de fournir un service ou un produit répondant aux standards fixés par TAIBA FOOD COMPANY – RAMY, sans défauts ni écarts.

#### **H-Respecter les délais de réalisation :**

En complément des délais de livraison, le sous-traitant doit respecter les échéances globales fixées pour la réalisation complète de sa mission. Ce critère contribue à la bonne coordination entre les différentes étapes de la chaîne logistique.

La sélection rigoureuse des sous-traitants repose sur plusieurs critères d'évaluation, mais le critère le plus important c'est **le rapport qualité/prix** qui représente le critère primordial dans le processus de sélection des sous-traitants, se distingue comme un facteur déterminant. Cette dimension constitue la pierre angulaire du processus décisionnel, car elle garantit simultanément la satisfaction des exigences de performance technique et la maîtrise des coûts opérationnels. Un équilibre optimal entre ces deux paramètres permet à l'entreprise d'offrir des produits compétitifs sans nuire à la qualité perçue par le consommateur final.

- **Les types de sous-traitance chez Taïba Food Company**

Afin de mieux comprendre comment TFC organise ses activités de sous-traitance, il est pertinent d'examiner les différents types de sous-traitance mis en œuvre au sein de l'entreprise.

*Tableau N°07 : Les types de sous-traitance chez TFC*

<i>Types de sous-traitance</i> <i>La sous-traitance</i>	<b>Spécialité</b>	<b>Capacité</b>
<i>Les bouteilles et les bouchons</i>	×	
La sleeve et les étiquettes	×	
La maintenance	×	×
Le nettoyage	×	

**Source :** élaboré par nous même

Le contenu du tableau met en évidence les différentes activités qui font l'objet de sous-traitance chez TFC, en distinguant celles qui relèvent de la fabrication comme les bouteilles et les bouchons, et celles qui concernent la fabrication des sleeves et des étiquettes. On observe que, pour ces deux premières activités, la sous-traitance est marquée par un symbole spécifique, ce qui peut indiquer une spécialisation ou une particularité dans leur sous-traitance. Par ailleurs, la maintenance et le nettoyage sont également sous-traités. Cependant, cette fois avec une capacité de prise en charge plus étendue, notamment dans le cas de la maintenance où la capacité est indiquée comme étant présente pour deux activités différentes. Le tableau montre ainsi une répartition claire des responsabilités et des domaines dans lesquels TFC sous-traite ses activités, en soulignant l'importance pour l'entreprise d'avoir recours à différentes sous-traitances en fonction de la spécialité et de la capacité du prestataire dans chaque domaine.

### **1.5.3. Les opérations de sous-traitance dans Taïba Food Company**

Dans le cadre de son fonctionnement et de son organisation, TFC recourt à la sous-traitance pour certaines de ses activités. Le tableau ci-dessous présente un aperçu détaillé des

opérations de sous-traitance au sein de l'entreprise, en précisant les activités concernées ainsi que les quantités annuelles sous-traitées.

*Tableau N°08 : Les opérations de sous-traitance dans TFC*

L'activité	L'objet	Demande annuelle
Approvisionnement Et logistique amont	Les bouteilles	10 000 000
	Les bouchons	40 000 000
	Les étiquettes et sleeve	40 000 000
	Les palettes	5 000
	Les caisses	50 000
Opération (La maintenance)	Réparations des pompes	Selon les pannes
	Travaux tournage	Selon les pannes
	Les variateurs de vitesse	Selon les pannes
	Les compresseurs d'air	Selon les pannes
	Les chaudières	Selon les pannes
	Les remplisseurs	Selon les pannes
Le nettoyage)	Opération 3d	Périodique (une fois par trimestre)

**Source :** élaboré par nous-même (informations fournies par l'entreprise)

Le tableau met en évidence les différentes activités sous-traitées par TFC dans le cadre de sa stratégie d'optimisation des ressources et d'amélioration de la performance globale. Ces activités sont principalement concentrées dans deux grandes catégories : **l'approvisionnement et la logistique amont**, ainsi que certaines fonctions de l'opération notamment **la maintenance et le nettoyage**.

### a) Approvisionnement et logistique amont

TAIBA Food COMPANY fait appel à des sous-traitants pour la fourniture de plusieurs composants essentiels à son processus de production :

- Les bouchons et les étiquettes/sleeves sont les plus demandés avec une consommation annuelle de 40 millions d'unités chacun.
- Les bouteilles arrivent ensuite avec 10 millions d'unités, ce qui reflète le volume important de production.
- Les palettes (5 000) et les caisses (50 000) sont également sous-traitées, probablement pour le conditionnement et la logistique interne.

Ce recours à la sous-traitance dans cette catégorie permet à l'entreprise d'assurer une disponibilité constante des intrants sans alourdir sa structure interne, ainsi de réduire les coûts de stockage et de production et de se concentrer sur le cœur de métier, en laissant la fabrication des composants secondaires à des partenaires spécialisés.

### b) Fabrication (maintenance et nettoyage)

La deuxième catégorie concerne les activités de maintenance technique et de nettoyage industriel :

- Les opérations telles que la réparation des pompes, des compresseurs, des chaudières, ainsi que l'entretien des remplisseurs et des variateurs de vitesse, sont toutes effectuées "selon les pannes", ce qui montre une maintenance curative et préventive sous-traitée. Cela permet à TAIBA de ne pas immobiliser des ressources internes en permanence pour des tâches techniques peu fréquentes.

Concernant le nettoyage, il est effectué de façon périodique (une fois par trimestre), avec une opération nommée "3D" (souvent désignant désinfection, désinsectisation, dératisation). Cette tâche spécialisée est également confiée à des prestataires externes pour garantir l'hygiène sans perturber le processus de production. D'après les résultats remplis dans ce tableau, nous pouvons définir que toutes les activités sous-traitées en la concentrant sur : **Des activités de soutien mais critiques (maintenance, hygiène). Des composants non stratégiques mais essentiels à la chaîne de production (emballages, accessoires).** Sont des activités hors de la spécialité de l'entreprise, autrement dit que c'est hors le cœur du métier. Et cela nous mène à conclure que TAIBA FOOD COMPANY a adopté une stratégie

de concentration. Cela permet à l'entreprise de rester agile, flexible et compétitive, tout en maîtrisant ses coûts et en s'adaptant aux fluctuations du marché.

## **1.6. Analyse des pratiques de sous-traitance chez Taïba Food Company – RAMY**

Nous allons présenter une étude des méthodes de sous-traitance de la société TAIBA FOOD - RAMY et nous discuterons des cas où elle a eu recours à la sous-traitance ou non, ce qui donnera un aperçu de la manière dont l'entreprise intègre ses partenaires externes dans sa stratégie logistique et opérationnelle. Nous avons abordé tout ce qui est utilisé dans le processus de production comme les **bouteilles en verre, les bouchons métalliques, les étiquettes et le sleeve notamment les palettes en bois**, ainsi que les opérations contributives comme **la maintenance et le nettoyage**.

### **a) Les bouteilles en verre**

Le choix d'internaliser ou de sous-traiter la production des bouteilles en verre constitue une décision stratégique, guidée par des impératifs de maîtrise des coûts, de maintien de la qualité et d'adaptation aux besoins opérationnels de l'entreprise.

#### **Phase 1 : l'internalisation de la production**

L'internalisation de la production de bouteilles en verre par Taïba Food Company – RAMY pourrait, en apparence, représenter une solution stratégique pour renforcer l'autonomie industrielle, maîtriser les coûts à long terme et optimiser le contrôle qualité. Toutefois, une telle initiative soulève de nombreux défis techniques, humains et financiers qui en compromettent la faisabilité dans le contexte actuel. La création d'une unité de fabrication industrielle de bouteilles en verre requiert des investissements initiaux considérables, estimés entre 1,5 et 7,5 milliards de dinars algériens (l'équivalent de 10 à 50 millions d'euros), selon le niveau d'automatisation et les standards de production visés. Ces coûts couvrent notamment l'acquisition de machines spécifiques (fours de fusion, équipements de formage, de refroidissement et de contrôle), l'aménagement d'infrastructures industrielles lourdes, l'achat de terrain adapté, ainsi que l'installation et le démarrage des lignes de production. À cela s'ajoutent des besoins permanents en ressources critiques : des matières premières spécifiques (sable de silice, carbonate de sodium, calcaire), souvent importées ou soumises à des contraintes logistiques, une consommation énergétique extrêmement élevée liée au fonctionnement continu des fours à haute température (24h/24), et une main-d'œuvre qualifiée, rare et coûteuse en Algérie, qu'il faudrait recruter à l'international ou former sur

le long terme. Sur le plan stratégique, une telle décision éloignerait également l'entreprise de son cœur de métier (la production de boissons) en l'engageant dans une activité totalement différente, mobilisant des expertises, des moyens techniques et des risques supplémentaires.

### **Phase 2 : la sous-traitance**

Sous-traiter la production des bouteilles en verre constitue une alternative stratégique particulièrement avantageuse pour une entreprise comme Taïba Food Company – RAMY. Cette approche permet en premier lieu d'éviter les investissements lourds liés à la construction et à l'équipement d'une unité industrielle spécialisée, dont les coûts peuvent s'élever à plusieurs centaines de millions de dinars. Elle offre ainsi une solution économiquement plus viable, en particulier pour les entreprises qui souhaitent allouer leurs ressources financières à des activités à plus forte valeur ajoutée.

Par ailleurs, la sous-traitance donne accès à des compétences techniques éprouvées et à des capacités industrielles déjà opérationnelles, ce qui permet de garantir une qualité de production constante sans devoir supporter les risques liés à l'exploitation directe de cette activité. Les prestataires spécialisés dans la verrerie disposent généralement de moyens technologiques avancés, de personnel formé et d'une maîtrise approfondie des processus de fabrication, de traitement thermique et de contrôle qualité. En déléguant cette fonction à un partenaire externe fiable, l'entreprise peut ainsi bénéficier d'une expertise de haut niveau, tout en réduisant les coûts de formation, de maintenance et de supervision.

Un autre avantage majeur réside dans la flexibilité opérationnelle qu'offre la sous-traitance. Elle permet d'ajuster les volumes de commande en fonction de la demande du marché, sans être contrainte par les capacités fixes d'une unité de production interne. Cette agilité est particulièrement précieuse dans un contexte de forte variabilité saisonnière ou de diversification de produits, comme c'est le cas dans le secteur des boissons. De plus, la sous-traitance permet une réduction du temps de mise sur le marché, en raccourcissant les délais de démarrage et en facilitant les adaptations techniques (forme des bouteilles, étiquetage, etc.).

#### **b) Les bouchons métalliques**

Le choix entre l'internalisation et la sous-traitance de la production des bouchons métalliques relève d'une orientation stratégique, dictée par la recherche d'équilibre entre

performance économique, exigences techniques et capacité d'adaptation aux contraintes industrielles.

### **Phase 1 : l'internalisation de la production**

L'internalisation de la fabrication des bouchons métalliques constitue un choix industriel structurant mais exigeant pour une entreprise comme Taïba Food Company – RAMY. Cette décision stratégique vise à renforcer l'autonomie de l'entreprise et à optimiser sa maîtrise de la chaîne logistique, mais elle nécessite un engagement financier, technique et humain considérable. Une ligne de production complète, destinée à fabriquer des bouchons métalliques de type twist-off ou à vis, comprend des équipements spécifiques tels qu'une découpeuse de bande métallique, une presse d'emboutissage, des machines de filetage, d'impression, de sertissage, ainsi qu'un système d'alimentation automatisé. Le coût estimé pour une ligne semi-automatisée de capacité moyenne (30 000 à 100 000 bouchons par jour) varie entre 200 000 € et 500 000 €, soit l'équivalent de 29 à 72 millions de dinars algériens, sans compter les frais d'installation, de mise en service et de pièces de rechange. À cela s'ajoutent les coûts liés à l'acquisition ou à l'aménagement d'un bâtiment industriel de 300 à 600 m<sup>2</sup>, incluant des zones de stockage et des espaces contrôlés pour respecter les normes d'hygiène, ce qui peut représenter entre 20 et 40 millions de dinars algériens selon la localisation. Sur le plan humain, la gestion de cette unité nécessite le recrutement de 2 à 4 opérateurs de ligne, d'un technicien de maintenance, ainsi que d'un responsable qualité, avec un budget salarial mensuel estimé entre 500 000 et 800 000 de dinars algériens. En parallèle, l'entreprise doit assurer un approvisionnement constant en matières premières telles que les bobines d'aluminium ou d'acier étamé, le vernis alimentaire, les encres et les joints d'étanchéité, souvent importés et exigeant des conditions de stockage spécifiques. Cette activité requiert également une conformité stricte aux normes sanitaires, une gestion rigoureuse de la consommation énergétique, et une qualité de production irréprochable, car toute défaillance – même minime peut impacter directement le processus de conditionnement. Ainsi, bien que l'internalisation permette un meilleur contrôle et une personnalisation plus poussée des composants, elle implique une charge financière et organisationnelle significative, susceptible de détourner l'entreprise de son cœur de métier.

### **Phase 2 : la sous-traitance**

La sous-traitance de la fabrication des bouchons métalliques constitue une alternative stratégique souple, économique et centrée pour une entreprise comme Taïba Food Company – RAMY, dont l'activité principale repose sur la production et la commercialisation de

boissons. En sous-traitant cette activité, l'entreprise évite les investissements lourds liés à l'acquisition d'équipements industriels, à l'aménagement d'infrastructures, au recrutement de personnel spécialisé et à la gestion de la maintenance. Cette économie d'investissement permet de réduire considérablement les coûts fixes tout en limitant la dépendance aux approvisionnements complexes en matières premières. Les ressources financières ainsi libérées peuvent être réaffectées à des fonctions plus stratégiques telles que la recherche et développement, le marketing, l'optimisation logistique ou encore l'expansion commerciale. De plus, les sous-traitants spécialisés dans la fabrication de bouchons disposent généralement d'un haut niveau de technicité, d'équipements modernes, d'homologations qualité internationales et d'une capacité d'adaptation aux besoins spécifiques des clients, notamment en termes de design, de compatibilité et de personnalisation. Ce recours permet à RAMY de bénéficier d'une qualité de production constante, sans avoir à gérer directement les opérations de contrôle ou les aléas techniques. En outre, la sous-traitance offre une flexibilité précieuse, notamment en permettant d'ajuster rapidement les volumes en fonction de la demande saisonnière, d'intégrer de nouveaux formats de bouchons ou de raccourcir les délais de mise sur le marché. L'entreprise conserve également la possibilité de renégocier ses conditions contractuelles ou de changer de sous-traitant en cas de besoin, assurant ainsi une plus grande agilité stratégique.

### **c) Les étiquettes et le sleeve**

La décision d'assurer en interne ou de confier à un prestataire l'impression des étiquettes et des sleeves repose sur une réflexion stratégique visant à concilier efficacité opérationnelle, qualité visuelle des produits et souplesse face aux évolutions du marché.

#### **Phase 1 : l'internalisation de la production**

L'internalisation de l'impression des étiquettes et manchons thermo rétractables (sleeves) constitue pour une entreprise comme Taïba Food Company – RAMY une décision stratégique orientée vers une meilleure maîtrise de son image de marque, une réactivité accrue dans ses campagnes marketing et une réduction potentielle de certains coûts à long terme.

Toutefois, cette activité demande des investissements techniques et humains considérables. Mettre en place un atelier d'impression implique l'acquisition de presses numériques ou flexographiques, de machines de découpe, de pelliculage, de vernissage et de finition adaptées à la diversité des formats utilisés. Le coût d'une ligne d'impression complète est

estimé entre 30 et 80 millions de dinars algériens, sans inclure les coûts annexes tels que l'aménagement de locaux climatisés, la ventilation spécialisée, ou encore les installations de sécurité pour la manipulation d'encres et de solvants. L'entreprise doit aussi assurer l'approvisionnement continu en supports d'impression (films plastiques, papier autocollant, sleeves vierges), ainsi qu'en consommables comme les encres UV, vernis, colles et clichés d'impression. En termes de ressources humaines, l'activité exige du personnel qualifié tel que des infographistes, des techniciens d'impression, des opérateurs machine et des agents de contrôle qualité. De plus, l'impression d'étiquettes alimentaires impose le respect de normes strictes, notamment en matière de lisibilité, de résistance à l'humidité, de compatibilité alimentaire et d'adhérence sur les emballages. Une erreur dans le processus d'impression peut entraîner des défauts d'étiquetage, altérer la perception du produit par le consommateur ou même provoquer des non-conformités réglementaires. Par conséquent, même si cette internalisation peut offrir une certaine autonomie et une personnalisation renforcée, elle mobilise des moyens techniques, financiers et organisationnels conséquents, susceptibles de détourner l'entreprise de ses priorités industrielles.

### **Phase 2 : la sous-traitance**

À l'inverse, la sous-traitance de l'impression des étiquettes et sleeves constitue une solution plus flexible et efficiente pour une entreprise comme Taïba Food Company – RAMY. En s'appuyant sur des imprimeurs spécialisés, dotés d'un parc machines à la pointe de la technologie, l'entreprise bénéficie d'un haut niveau de qualité graphique, d'une diversité de finitions et d'une conformité stricte aux normes du secteur agroalimentaire. Cette sous-traitance permet d'éviter les investissements lourds dans les presses, les systèmes de séchage, les logiciels de traitement graphique et les équipements de contrôle. Elle dispense également l'entreprise de la gestion complexe des encres, supports et consommables, tout en lui garantissant une production professionnelle, souvent plus rapide et plus économique que l'internalisation. En optant pour la sous-traitance, RAMY peut adapter les volumes imprimés en fonction de la saison, des changements de gamme ou des campagnes publicitaires, sans supporter les coûts de surcapacité ou d'obsolescence des stocks. De plus, les prestataires sont généralement capables d'assurer un accompagnement graphique, une personnalisation avancée et un contrôle qualité rigoureux, tout en respectant les délais de livraison. Ce choix permet aussi de réduire les risques techniques et réglementaires associés à une impression interne, notamment ceux liés aux défauts d'étiquetage, aux erreurs de composition ou aux litiges de conformité.

**d) Les palettes**

L'option de gérer les palettes en interne ou par le biais d'une sous-traitance est, influencée par des facteurs logistiques, les coûts liés à l'entreposage et à la manipulation, ainsi que par la nécessité de garantir une disponibilité constante et un mouvement efficace des produits au sein de la chaîne d'approvisionnement.

**Phase 1 : l'internalisation de la production**

Envisager l'internalisation de la fabrication des palettes en bois représente pour une entreprise comme Taïba Food Company – RAMY une volonté de contrôle total sur un maillon important de sa logistique, à savoir le support de manutention et de transport des produits finis. Cependant, ce choix implique des exigences importantes en matière d'infrastructure, d'équipements, de ressources humaines et d'organisation industrielle. La création d'un atelier dédié nécessite l'acquisition de machines de découpe, d'assemblage, de clouage, ainsi que des dispositifs de séchage ou de traitement thermique pour assurer la conformité des palettes aux normes phytosanitaires. Le coût global d'une unité de fabrication de palettes à capacité moyenne peut varier entre 15 et 30 millions de dinars algériens, sans compter les frais liés à la construction d'un espace de production, au stockage du bois brut ou recyclé, et à la gestion des déchets. Par ailleurs, la fabrication des palettes demande une main-d'œuvre relativement expérimentée, capable d'assurer à la fois la production, la maintenance et le contrôle qualité. Il faut également garantir un approvisionnement régulier en bois ou en plastique recyclé, dont le prix et la disponibilité peuvent fluctuer fortement selon le marché local. L'entreprise devra aussi se conformer à des exigences environnementales de plus en plus strictes, notamment en matière de gestion des copeaux, sciures et produits de traitement. Enfin, tout dysfonctionnement dans la production peut avoir un impact direct sur la chaîne logistique, entraînant des retards d'expédition ou des interruptions de flux. Ainsi, bien que l'internalisation puisse offrir une certaine autonomie et une réduction des coûts unitaires à long terme, elle impose une complexité de gestion difficilement compatible avec les priorités d'une entreprise dont le métier principal reste l'agroalimentaire.

**Phase 2 : la sous-traitance**

À l'inverse, opter pour la sous-traitance de la fabrication des palettes permet à Taïba Food Company – RAMY de déléguer cette activité logistique à des prestataires spécialisés, souvent mieux équipés et plus expérimentés dans ce type de production. Ce choix présente

l'avantage de réduire considérablement les charges d'investissement initiales, en évitant l'acquisition d'équipements industriels lourds, la gestion de l'approvisionnement en matière première et les contraintes liées à la réglementation environnementale. En collaborant avec des sous-traitants de palettes certifiés, l'entreprise peut bénéficier de produits conformes aux normes en vigueur, prêts à l'emploi, et personnalisables selon les dimensions ou les résistances souhaitées. Cette stratégie permet également de gagner en souplesse opérationnelle, notamment en ajustant les quantités commandées en fonction des volumes de production ou des besoins saisonniers, tout en limitant le stockage inutile. La sous-traitance permet par ailleurs d'alléger la gestion interne, en évitant la formation et le suivi d'une équipe dédiée, et en se libérant des tâches annexes comme la maintenance des machines, la gestion des déchets ou la conformité réglementaire. Elle offre également la possibilité de comparer les offres sur le marché, de renégocier les tarifs ou de sélectionner des sous-traitants géographiquement proches afin d'optimiser les délais et les coûts de transport.

#### **e) La maintenance**

La décision d'assurer la maintenance en interne ou de la confier à un prestataire externe relève d'un choix stratégique, motivé par la nature technique des équipements, l'exigence de rapidité d'intervention, ainsi que la volonté d'optimiser les dépenses tout en garantissant la stabilité et l'efficacité du processus industriel.

#### **Phase 1 : l'internalisation de l'opération**

Dans une usine de fabrication de boissons non alcoolisées, l'internalisation des activités de maintenance permet à l'entreprise de conserver un contrôle total sur l'état de fonctionnement de ses équipements, d'anticiper les défaillances et de garantir une réactivité maximale en cas d'incident. Pour une structure comme Taïba Food Company – RAMY, cela signifie la création d'un véritable service technique en interne, structuré autour d'un personnel qualifié et formé aux exigences du secteur agroalimentaire. Ce service serait responsable de la maintenance préventive (entretien planifié, graissage, contrôle des pièces d'usure), corrective (réparation des pannes imprévues). Les équipements concernés couvrent toute la chaîne de production : remplisseuses, pasteurisateurs, écapsuleuses, tunnels de rétraction pour les sleeves, convoyeurs motorisés, groupes frigorifiques, systèmes de traitement de l'eau, compresseurs et armoires d'automatisme. Pour assurer un suivi rigoureux, l'entreprise devra mettre en place un système de gestion de maintenance assistée par ordinateur,

maintenir un stock de pièces critiques, et mettre à disposition un outillage professionnel de diagnostic et d'intervention. Cette organisation implique le recrutement de profils spécifiques tels que des électromécaniciens, des automaticiens, des techniciens en froid industriel, des agents de maintenance hygiène-sécurité-environnement, ainsi qu'un superviseur chargé de coordonner les tâches et d'assurer le lien avec la production. Si cette solution garantit une plus grande autonomie, une connaissance approfondie des équipements et une capacité d'intervention rapide, elle nécessite néanmoins des investissements importants en ressources humaines, en matériel et en formation continue, sans oublier la gestion de la complexité administrative et opérationnelle qui l'accompagne.

### **Phase 2 : la sous-traitance**

À l'inverse, la sous-traitance de la maintenance industrielle dans une usine comme Taïba Food Company – RAMY offre une solution plus souple et souvent plus économique, en particulier pour les structures qui souhaitent se concentrer sur leur cœur de métier et éviter la gestion directe d'un département technique. Sous-traiter la maintenance permet de bénéficier de l'expertise de prestataires spécialisés, dotés d'un personnel constamment formé, d'équipements de pointe et d'une expérience étendue dans le traitement de pannes complexes ou d'opérations planifiées sur des machines industrielles. Ces prestataires peuvent prendre en charge l'ensemble des opérations de maintenance sur des équipements critiques tels que les pasteurisateurs, les lignes de remplissage, les systèmes de traitement thermique, les armoires électriques, les convoyeurs et les installations frigorifiques. L'entreprise peut ainsi transformer des coûts fixes en dépenses variables, définies contractuellement selon des niveaux de service, des fréquences d'intervention, et des délais de réaction. Cette approche permet aussi de réduire le besoin en stockage de pièces détachées, en outillage, et en logiciels de supervision technique, puisque tout est géré par le partenaire externe.

#### **f) Le nettoyage**

La décision de gérer le nettoyage en interne ou de sous-traité cette tâche au sein de l'entreprise est une question stratégique, qui dépend de la nécessité d'avoir un environnement respectant les normes d'hygiène, de contrôler les coûts opérationnels et d'assurer une certaine flexibilité.

**Phase 1 : l'internalisation de l'opération**

Au sein de Taïba Food Company – RAMY, les activités classiques de nettoyage sont prises en charge en interne par le personnel de l'entreprise. Cette internalisation permet un contrôle direct, une réactivité quotidienne et une intégration fluide dans les routines de production. Toutefois, cette stratégie trouve ses limites dès lors qu'il s'agit des opérations dites "3D" : désinfection, désinsectisation et dératisation. Ces opérations, bien que relevant du domaine du nettoyage, exigent une technicité élevée, une connaissance approfondie des produits chimiques à utiliser, ainsi qu'une conformité stricte à des réglementations sanitaires nationales et internationales. Internaliser ce type d'opérations impliquerait pour l'entreprise de recruter du personnel qualifié, d'assurer sa formation continue en hygiène, toxicologie et sécurité environnementale, et de mettre en place des protocoles rigoureux validés par les autorités compétentes. De plus, la gestion des produits biocides, la manipulation d'équipements spécifiques, et la traçabilité des interventions nécessitent des investissements logistiques, techniques et humains très lourds. Dans ce contexte, la gestion interne des opérations 3D représenterait un risque important, à la fois en matière de sécurité sanitaire et de non-conformité réglementaire. Elle détournerait également l'entreprise de son cœur de métier et créerait une pression supplémentaire sur ses ressources internes. C'est donc une option qui, bien qu'envisageable théoriquement, reste difficilement applicable de manière efficace et durable dans un environnement agroalimentaire exigeant.

**Phase 2 : la sous-traitance**

Face à ces contraintes, Taïba Food Company – RAMY a opté pour une stratégie ciblée de sous-traitance exclusivement pour les opérations 3D, confiant cette mission à des prestataires externes spécialisés dans l'hygiène industrielle. Cette décision repose sur plusieurs considérations stratégiques. D'une part, les prestataires choisis disposent de toutes les autorisations légales, des équipements spécifiques et du savoir-faire nécessaire pour intervenir dans des environnements sensibles comme ceux de l'industrie agroalimentaire. Ils maîtrisent les normes HACCP, les bonnes pratiques d'hygiène, ainsi que les protocoles de sécurité chimique. D'autre part, la sous-traitance permet à l'entreprise d'assurer une qualité d'intervention constante tout en réduisant les risques opérationnels et réglementaires. Chaque intervention est suivie de rapports détaillés, de certificats de conformité et de recommandations préventives, garantissant une traçabilité totale des actions menées. Cette collaboration permet également une meilleure gestion des fréquences d'intervention (mensuelle, trimestrielle, ou selon le besoin), sans mobiliser en permanence du personnel ou

du matériel coûteux. En externalisant ces opérations critiques, RAMY préserve ses ressources internes pour les activités de nettoyage courant, tout en s'assurant que les opérations à risque soient prises en charge par des professionnels qualifiés. Ce choix traduit une approche rationnelle, basée sur la spécialisation des tâches et le souci constant de conformité, d'efficacité et de sécurité dans l'ensemble du processus de production.

## **Section 2 : la discussion des résultats**

La collaboration avec les sous-traitants joue un rôle fondamental dans l'optimisation de la chaîne logistique chez Taïba Food Company – RAMY, une entreprise spécialisée dans la production de boissons. Elle représente une stratégie essentielle pour renforcer la flexibilité, l'efficacité et la compétitivité globale de l'entreprise en lui permettant de concentrer ses ressources sur ses activités principales tout en déléguant certaines opérations à des spécialistes externalisés.

Tout d'abord, la sous-traitance permet à Taïba Food Company de réduire ses coûts fixes en déléguant des activités coûteuses en investissements, telles que la fabrication de composants spécifiques ou la production d'emballages. Par exemple, l'entreprise évite d'investir massivement dans des équipements coûteux pour la fabrication de palettes ou de bouchons métalliques. Ces activités sous-traitées, réalisées par des partenaires spécialisés, offrent à la fois une réduction immédiate des dépenses en capital et une diminution des coûts opérationnels récurrents, comme l'entretien des machines et la gestion des stocks de matières premières. Cette stratégie lui permet de libérer des ressources financières précieuses qu'elle peut réinvestir dans des secteurs à plus forte valeur ajoutée tels que la recherche, le développement ou la commercialisation, ce qui contribue directement à la croissance et à l'innovation. L'un des avantages majeurs de la collaboration avec des sous-traitants concerne la flexibilité qu'elle confère à Taïba Food Company. La demande du marché dans le secteur agroalimentaire peut fluctuer rapidement en fonction des saisons ou des tendances consommateurs. La sous-traitance permet à l'entreprise d'ajuster rapidement ses volumes de production et ses approvisionnements en fonction des besoins réels, sans rester encombrée par des capacités de production fixes ou sous-utilisées. Par exemple, pour l'impression des étiquettes ou la fabrication des bouchons, la sous-traitance facilite l'adaptation aux variations de demande, évitant ainsi les surstocks ou la pénurie de produits finis. Cette capacité d'ajustement rapide est cruciale pour rester compétitif face à un marché dynamique où la rapidité de mise sur le marché constitue un facteur déterminant. De plus, la collaboration

avec des sous-traitants spécialisés permet d'améliorer la qualité des produits et la conformité réglementaire. Les sous-traitants disposent généralement d'équipements modernes et d'une expertise approfondie dans leur domaine, qu'il s'agisse de la fabrication de bouchons métalliques, de l'impression d'étiquettes conformes aux normes ou de la production de palettes selon des standards phytosanitaires. Cela garantit que chaque étape de la chaîne logistique respecte les normes en vigueur, ce qui limite les risques d'erreurs, de retards ou de non-conformités susceptibles d'impacter la réputation de Taïba Food Company. En externalisant ces tâches, l'entreprise bénéficie d'un contrôle accru sur la qualité finale sans avoir à gérer directement tout le processus, ce qui optimise la coordination logistique globale.

Un autre aspect positif réside dans la capacité à réduire la complexité de la gestion logistique interne. La sous-traitance permet d'alléger la charge de gestion opérationnelle concernant des activités annexes telles que la maintenance des équipements, la gestion des déchets. En confiant ces fonctions à des partenaires spécialisés, l'entreprise minimise ses contraintes logistiques internes, ce qui facilite la planification, la gestion des flux et la réduction des délais de livraison. Elle bénéficie ainsi d'une chaîne d'approvisionnement plus fluide et mieux coordonnée, qui peut répondre efficacement aux imprévus ou aux changements de demande. L'aspect stratégique de la sous-traitance, en permettant une plus grande agilité et un meilleur contrôle des coûts, est également un levier pour faire face à la concurrence. La possibilité de renégocier des contrats ou de changer de sous-traitant rapidement en cas de besoin offre à Taïba Food Company une adaptabilité essentielle dans un contexte où la rapidité d'innovation et la maîtrise des coûts sont clés pour la survie et la croissance de l'entreprise. En paramétrant ses relations avec ses partenaires, l'entreprise peut ainsi améliorer ses délais de livraison, réduire ses coûts logistiques et augmenter sa capacité à répondre efficacement aux exigences des clients finaux.

Enfin, la collaboration avec des sous-traitants favorise également l'innovation. Les partenaires spécialisés investissent continuellement dans de nouvelles technologies et méthodologies liées à la production des boissons, ce qui peut permettre à Taïba Food Company d'accéder à des solutions de pointe sans supporter directement ces coûts. Par ailleurs, cette collaboration facilite la mise en place de processus de traçabilité plus sophistiqués, essentiels dans le secteur agroalimentaire pour garantir la sécurité sanitaire et la conformité réglementaire.

Bien que la sous-traitance représente un levier stratégique permettant à l'entreprise de se concentrer sur son cœur de métier et de bénéficier de compétences spécialisées, elle n'est pas sans défis. Plusieurs lacunes structurelles et fonctionnelles apparaissent au quotidien dans la collaboration avec les sous-traitants, en particulier dans le domaine de la maintenance industrielle.

L'un des premiers obstacles rencontrés est le manque de réactivité des sous-traitants, notamment en cas d'urgence. Lorsqu'une panne survient sur une ligne critique, la disponibilité immédiate du sous-traitant est souvent compromise par ses engagements auprès d'autres clients. Ce manque de flexibilité dans les délais d'intervention peut entraîner un arrêt de production prolongé, avec des pertes économiques significatives. Dans certains cas, le fait de travailler avec un unique sous-traitant, faute d'alternatives disponibles sur le marché local, aggrave cette dépendance, rendant la planification encore plus rigide et difficile.

Un autre problème récurrent réside dans la qualité de la maintenance préventive réalisée par les sous-traitants. Lorsque ces interventions ne sont pas menées de manière rigoureuse ou dans les délais fixés, cela bascule rapidement vers une logique de maintenance curative, beaucoup plus coûteuse et risquée pour la continuité des opérations. Le manque d'anticipation des prestataires sur l'usure des composants ou l'état général des machines est une lacune critique.

Sur le plan organisationnel, la communication imprécise entre les équipes internes et les sous-traitants est également source d'inefficacité. Il n'est pas rare que les descriptions des pannes soient mal transmises, ou que la localisation exacte du problème ne soit pas claire. Cette situation peut entraîner des déplacements inutiles, l'utilisation d'outillage inadapté ou des erreurs d'intervention, allongeant considérablement les délais de réparation.

La mauvaise anticipation des besoins en pièces de rechange entre l'entreprise et ses sous-traitants. L'absence de visibilité partagée sur les stocks disponibles, les délais de livraison ou la criticité de certaines pièces peut entraîner des retards dans les interventions, voire des arrêts de production prolongés

La perte de visibilité opérationnelle est également une réalité. Lorsqu'une activité est sous-traitée, il devient difficile pour les responsables internes de suivre précisément son avancement, d'évaluer la qualité du travail ou même de vérifier le respect des normes

internes. Cela crée un écart entre les attentes initiales et le résultat final, notamment en termes de qualité, conformité réglementaire ou ponctualité.

À cela s'ajoutent des risques externes non maîtrisables. Certains sous-traitants peuvent être eux-mêmes impactés par des facteurs comme la volatilité des matières premières, les hausses brutales des prix ou l'introduction de nouvelles réglementations environnementales. Ces perturbations se répercutent inévitablement sur la chaîne logistique de l'entreprise donneur d'ordre, entraînant parfois des retards non anticipés ou des désengagements partiels.

Le manque de cadre contractuel structuré, avec des contrats peu détaillés et dépourvus de clauses précises sur les niveaux de service attendus plus l'absence de dispositions spécifiques pour les situations d'urgence peut engendrer des retards importants ou une désorganisation opérationnelle.

#### ❖ Les suggestions

Au terme de cette analyse, plusieurs points de fragilité ont été identifiés dans la gestion actuelle de la sous-traitance chez TAIBA FOOD CONMNY, notamment en matière de coordination, de communication technique, de contractualisation et de gestion des ressources. Ces éléments peuvent freiner la performance globale de la chaîne logistique et engendrer des inefficacités opérationnelles. Dans cette optique, il apparaît nécessaire de proposer des axes d'amélioration concrets afin d'optimiser la collaboration avec les sous-traitants et d'assurer un meilleur pilotage des prestations externalisées, Il convient dès lors de proposer les suggestions suivantes :

- **Il est recommandé de diversifier les prestataires** afin de limiter la dépendance à un seul sous-traitant. Il serait également pertinent de mettre en place un système d'évaluation continue basé sur des critères tels que la qualité, la réactivité et le respect des délais.
- **Le renforcement des contrats s'avère nécessaire**, notamment à travers définissant les engagements de service, les modalités de suivi et les pénalités en cas de non-conformité. Il est aussi conseillé de prévoir des dispositions spécifiques pour les situations d'urgence.
- **L'amélioration de la communication technique est essentielle**, en standardisant les demandes d'intervention via des outils structurés et en désignant des référents techniques afin d'assurer un échange clair et efficace avec les sous-traitants.

- **Une gestion proactive des pièces de rechange est à envisager**, par la constitution d'un stock de sécurité pour les pièces critiques et la mise en place d'un système de gestion partagé avec les prestataires.
- **L'intégration d'outils digitaux constitue un levier d'optimisation**, pour le suivi des interventions et la traçabilité, ainsi que la généralisation des rapports d'intervention numériques.
- **Former les équipes internes à la gestion de la sous-traitance**, en particulier sur les aspects contractuels, techniques, organisationnels et de communication, permet de renforcer leur efficacité et d'améliorer la formulation des besoins auprès des prestataires
- **Mettre en place un suivi réglementaire régulier**, tout en collaborant avec les sous-traitants sur des plans de diminuer des risques, afin d'anticiper les perturbations potentielles liées à l'approvisionnement ou aux évolutions réglementaires.

## **Conclusion**

Le rôle positif de la collaboration avec les sous-traitants dans l'optimisation de la chaîne logistique chez TAIBA FOOD COMPANY – RAMY est indéniable. Elle lui permet de maîtriser ses coûts, d'améliorer sa flexibilité, de renforcer la qualité de ses produits, de simplifier la gestion logistique interne et d'adopter une approche plus innovante et adaptable. Ces bénéfices consolidés favorisent une compétitivité accrue sur le marché national et international, positionnant l'entreprise comme un acteur agile, réactif et résilient dans un secteur très concurrentiel.

## CONCLUSION GENERALE

Ce travail a permis de souligner l'importance stratégique des sous-traitants pour optimiser la chaîne logistique, en se basant sur le cas pratique de **Taïba Food Company – RAMY**. La recherche a démontré que le partenariat avec les sous-traitants dépasse désormais le cadre d'une simple externalisation des tâches, devenant ainsi un facteur de performance qui améliore la flexibilité, la réactivité et la qualité. En utilisant l'analyse de la chaîne de valeur, nous avons réussi à repérer les activités où la sous-traitance apporte une valeur considérable, tout en mettant en évidence les défis et les dangers qu'elle peut impliquer. Ce mémoire a aussi ouvert la voie à quelques suggestions d'amélioration pour consolider les relations de partenariat et optimiser l'efficacité logistique globale. En définitive, le recours à la sous-traitance se présente comme une option stratégique indispensable pour répondre aux exigences d'un marché en constant changement.

La problématique que nous avons abordé dans notre travail est « **Comment la collaboration avec les sous-traitants peut-elle optimiser la performance de la chaîne logistique ?** », et pour répondre à cette question nous avons opté pour une approche méthodologique qualitative afin de rassembler et traiter les données et nous avons fait appel à une variété de ressources disponibles dans la bibliothèque de l'École Nationale Supérieure de management (ENSM), des articles, des thèses et des ouvrages scientifiques, notamment des sites web et des plateformes numériques comme SNDL, ASJP, Z-Library, Google scholar, ResearchGate et ScienceDirect...etc. Nous avons effectué notre recherche au sein de la compagnie **Taïba Food Company - RAMY**, plus précisément à l'unité d'**El Harrach**, où nous avons complété un stage pratique d'une durée de 15 jours. Au cours de cette période, nous avons aussi examiné des documents internes et observé minutieusement les opérations logistiques, y compris les processus de la fabrication des boissons non alcoolisées. Afin de traiter notre questionnement, nous avons fait appel à diverses techniques méthodologiques, nous avons rédigé un guide d'entretien semi directif pour interroger les responsables de l'entreprise au sein de la direction générale, du service environnement, des achats-logistique et également le responsable du service méthodes et d'ordonnancement Ce qui nous a aidés à collecter des informations essentielles et d'obtenir leurs avis, leurs commentaires et des résultats liés au sujet de notre recherche.

L'examen des résultats a facilité de comprendre le rôle essentiel de collaboration avec les sous-traitants, ainsi que leur influence sur l'efficacité logistique et la génération ainsi que la création de valeur au sein de la société. Nous avons effectué un diagnostic approfondi de la chaîne de valeur de **TAIBA FOOD COMPANY – RAMY**, en nous appuyant sur une lecture processuelle

structurée de cette chaîne. L'analyse a révélé une focalisation importante sur les processus de base liés à les activités créatrices de la valeur pour l'entreprise. Cette évaluation nous a permis de mettre en évidence le rôle clé joué par les **sous-traitants**, qui contribuent directement à sa performance logistique. En effet, les partenaires externes apportent des compétences spécialisées et un appui opérationnel stratégique, en particulier dans la maintenance des machines, des opérations de nettoyage et même certains achats de quelques matières contribuent à la production des boissons. Grâce à ce partenariat, l'entreprise peut se focaliser sur son activité principale tout en profitant de services généralement plus spécialisés, rapides et flexibles.

Le processus de management logistique s'est révélé particulièrement performant grâce aux efforts de la direction générale, qui a investi dans des infrastructures adaptées et des solutions technologiques visant à **renforcer la coordination avec les sous-traitants**. Cette méthode améliore l'agilité opérationnelle, réduit les coûts fixes et optimise la réponse à la demande en déléguant des tâches hautement qualifiées. Cependant, ce recours à des sous-traitants exige une gestion rigoureuse des collaborations.

L'opération de la sous-traitance comporte diverses restrictions, en particulier dans le secteur de la maintenance industrielle tels que l'insuffisante réactivité des sous-traitants lors de situations urgentes, la piètre qualité de certaines actions préventives, ainsi qu'une communication fréquemment défailante avec les équipes internes qui peuvent entraîner des interruptions de production et des dommages économiques. En plus de cela, il existe une dépendance grandissante envers des sous-traitants uniques, un manque de clarté concernant les tâches déléguées et l'influence de risques externes incontrôlables. Ces contraintes imposent une administration stricte des relations de sous-traitance, fondée sur la supervision, l'organisation et la prévision.

Même si des contraintes de cette recherche, y compris un déficit de formation, des restrictions temporelles et l'arrêt prématuré du stage, les conclusions majeures pourraient avoir un intérêt pour les travaux futurs dans le secteur de l'optimisation des procédures de retour et leur influence sur la rétention des clients. Nous souhaitons que cette recherche incite davantage de chercheurs et de praticiens à explorer ce champ peu découvert, qui attire l'attention importante de divers secteurs industriels.

## Références

## Bibliographie

- Abdelhakim, f. (2017). *Efficacité De La Gestion De La Chaîne Logistique Comme Déterminant De La Compétitivité Internationale Des Entreprises Algériennes*. biologie et science de la nature et de la vie . mostaganem: université abd el hamid Ibn Badis.
- Abdeslam, B. M. (2012, septembre 1). la flexibilité de l'entreprise l'externalisation stratégie et risque. *مجلة دفاتر اقتصادية*, 188-196.
- Africmemoire*. (s.d.). Récupéré sur [http:// www.africmemoire.com](http://www.africmemoire.com). (consulté le 29 mars 2025 à 14h39)
- Allal, B. (2015, decembre ). Emergence et évolution de la sous-traitance en Algérie : cas de l'industrie automobile. (L. M. Entreprises, Éd.) *Revue des Sciences Economiques*, N° 11, 11, 129.
- Andreff, W. (2009). Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel. *Revue économique*, vol. 60., 15-26.
- Arborio, A.-M. (2007). L'observation directe en sociologie : quelques réflexions méthodologiques à propos de travaux de recherches sur le terrain hospitalier. *Recherche en soins infirmiers*, 90(3), 26-34.
- (s.d.). *Article 36 relatif au transport*. Alger: édition AGS.
- Aubin-Auger, I. M.-D.-M. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *La revue française de médecine générale -84(19)*, 142-145.
- Azzeddine, B., & BELKACEMI, S. (2020). la sous-traitance, instrument pour la denesification du tissu PME : approche juridique. *voix de la loi*, 219-221.
- Baglin, G. B. (2001). « *Management industriel et logistique : conception et pilotage de la supply chain*. paris: Edition ECONOMICA ; 4eme Edition.
- Baud-Lavigne, B. B. (2012). *Conception conjointe de nomenclatures et de la chaîne logistique pour une famille de produits: outils d'optimisation et analyse* . Montréal . canada : Université de Grenoble - 401 Ecole Polytech de Montréal.
- Beaulieu, M. &. (2009). *Optimisation de la chaîne logistique et productivité des entreprises*. HEC Montréal.: Centre sur la productivité et la prospérité.
- Beber, A. &. (2013). Short- selling bans around the world: Evidence from the 2007–09 crisis. *The Journal of Finance*, 68(1), 343-381.
- BENKARAACHE, T. &. (2020). Modèle théorique d'évaluation de l'apport de la transformation digitale à la chaîne de valeur des entreprises. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2)., 1088.
- BENKARAACHE, T., & GHANOUANE, K. (2020). Modèle théorique d'évaluation de l'apport de la transformation digitale à la chaîne de valeur des entreprises. , 3(2).
- Berthélemy, F. G. (2013). *Processus et méthodes logistiques: Supply chain management*. france: AFNOR Éditions.

- Bloomberg, L. &. (2018). *Completing Your Qualitative Dissertation (4ème édition)*. Californie, SAGE, : 456.
- BOUKRIF .M, A. M. (2020, June ). Stratégies d'externalisation, de sous-traitance des multi nationales et leur impact sur la dynamique entrepreneuriale locale : cas de Danone Algérie dans la région d'Akbou en Kabylie. *Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies, Vol 07, Number 01, 700-716*.
- BOUZIDA, I. B. (2022). *Le Rôle Des Systèmes D'information Logistiques Dans L'optimisation De La Chaîne Logistique*. bejaia: université abderrahmane mira .
- C., S. (2003, avril). La sous-traitance industrielle en 2001 : en hausse malgré une croissance en repli. 175,. *Les 4 pages du SESSI, 4*.
- Capt, J. G. (2014). La durabilité dans la chaîne de valeur. 6.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management (5<sup>e</sup> éd.)*. Royaume-Uni: Londres : Pearson Education.
- Christopher, M. (2022). *Logistics and supply chain management*. uk: Pearson Uk.
- Claude, G. (2019). *Étude qualitative : définition, techniques, étapes et analyse*. . CLE international.
- CNRS. (1985). *problème de la sous-taritance*. paris: CNRS ( centre national de la recherche scientifique
- Coase, R. H. (1997). *La firme, le marché et le droit*. paris: édition Diderot, Arts et sciences.
- contrat-de-sous-traitance-definition-juridique-modele. (s.d.). Récupéré sur <https://www.addworking.com/blog/contrat-de-sous-traitance-definition-juridique->
- Corin pasco, ,. 4. (2002). *Commerce international, 4e édition*. paris: ,DUNOD.
- D. Simchi-Levi, P. K. (2003.). *Designing and Managing the supply Chain : Concepts, Strategies and case studies*. new york: Mc Graw Hill.
- Dahane, M. (2007). *Couplage de la gestion de la maintenance et la gestion de la production sous contrainte de sous-traitance*. Metz – France.: Université Paul Verlaine.
- decouvrez-le-transport-routier-de-marchandises*. (2022, septembre 5). Récupéré sur <https://revolys.fr/decouvrez-le-transport-routier-de-marchandises/>
- definition-transport-routier*. (2024, mars 11). Récupéré sur /transports-ducarroz.fr: <https://transports-ducarroz.fr/definition-transport-routier/>
- Demeur, C. (2008). *Aide-mémoire Marketing*. paris: Edition DUNUD ; 6e Edition.
- Demoncy, A. (2016). La recherche qualitative : introduction à la méthodologie de l'entretien. *Kinésithérapie,, 32-37*.
- djahid, m. d.-o. (2017-2018). ( *Le rôle et l'importance du transport routier de marchandise dans le développement de la chaine logistique : cas Bejaia Logistique*. faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales., departement des science commerciale - logistique et distrubition. bejaia: université de bejaia.

- EL BAKKOURI, A. (2023). etude de l'effet de la collaboration client fournisseur sur la performance logistique dans le secteur pharmaceutique de la region Souss Massa. *Alternatives Managériales et Economiques*, 6.
- Erdogan, B. &. (2018). The Effect of Trust and Uncertainty in the Supply Chain on Firm Performance. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, 4(2), 53-62. .
- Ermine, J. L. (2012). Une chaîne de valeur de la connaissance. *Management international*, 16,, 29-40.
- ERNEZ, M. (2011). *Role de la dynamique de l'innovation dans l'optimisation de la relation de la sous-traitance : Cas de l'industrie textile-habillement tunisienne*. paris: UNIVERSITÉ PARIS-EST MARNE LA VALLÉE.
- Fandi, N. &. (2015). Intégration économique et Sous-traitance des PME/PMI dans un cadre de SPL: Quel état de constat pour l'Algérie?. *Revue Finance & marchés*, 2(1), 65-82.
- FERRAHI, A., & BOUZADI, S. (2016). la gestion des risques de la chaine logistique au coeur de la problématique d'efficacité du processus logistique : etude exploratoire des entreprises en algerie . *les cahiers MECAS*, 303.
- Gavard-Perret, M. L. (2008). *Méthodologie de la recherche- Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. france: Pearson Education.
- Georges Javel, N. M. (s.d.). «*logistique industrielle et organisation* » 5eme édition, DUNOD. malakoff, france: 5eme édition,DUNOD.
- Gérard Hoffmann, J.-Y. S. (2006). Quand la RSE revisite la chaîne de valeur. *management & avenir*, 39.
- GFDSSFT. (VFXV). *GFFHGD*. CFD: FHGD.
- GHAITAOUI, A. (2018). la sous-traitance dans les marché public : étude comparative entre la france et l'algerie. *El-hikma review*, 23-24.
- Gorgeu, A. a. (1995). Les liens de Renault avec ses fournisseurs: équipementiers et sous-traitants. *Actes du GERPISA 14*, 41-62.
- Grossman, H. (2005). Outsourcing in a global economy. *Review of Economic Studies*, 72,, 135–159.
- Hadjira, A. M.-A. (2020-2021). *Essai d'analyse du rôle du transport routier des marchandises dans le développement de la chaine logistique, cas CEVITAL*. Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Département des Sciences Commerciales - Option : Logistique et Distribution. Bejaia: Université Abderrahmane Mira .
- Hadjira, C. ( 2021 ). l'analyse de la sous-traitance dans la e-collaboration par l'approche PLM cas de l'entreprise virtuelle. *Afak Ilmia* , 10-11.
- HAOUES, M. (2017). *Contribution à l'évaluation des performances de la sous-traitance sous contraintes de la maintenance et de la sûreté de fonctionnement des systèmes de production complexes*. batna : l'Université Batna 2.
- HARRAR, S. (2011-2012). *transport de marchandises et l'impact sur l'activité économie régional-cas de la région nord-ouest* -. faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales., Economie régionale et urbaine appliquée. oran: université d'oran.
- images.app.goo.gl, l. c. (s.d.). Récupéré sur <https://images.app.goo.gl/DUvKiSCiBioHfuU9A>(consulté le 20 mars 2025 à 15h00)

- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif: à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherches en soins infirmiers*, 3(102), 23-34.
- ITG: société de protege salarial. (2025, avril 16). Récupéré sur ITG-institut du temps géré: <https://www.itg.fr/externalisation/guide/types-externalisation/sous-traitance/avantages-et-inconvenients-sous-traitance> (consulté le 04 mars 2025 à 13h29)
- JIBRAILI, Z. A. (2018). Vers une évolution du modèle économique dans le sport. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 2(4). *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 2(4)., 1179.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall. NewDelhi.
- Kannegiesser, M. (2008). Value Chain Management. Dans *Value Chain Management in the Chemical Industry. Contributions to Management Science* (pp. 11-61). Physica-Verlag HD. Récupéré sur [https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2032-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2032-4_2)(consulté le 26 avril 2025 à 05h17)
- KHALDI, A., & CHERIFI, F. (2023). Tour d'horizon des evolutions récentes de la chaine logistique : de la logistique traditionnelle à la chaione logistique verte. *Journal d'etudes en économie et management*, 702.
- Kuada, J. (2012). *Research methodology: A project guide for university students*. Samfundslitteratur.
- lahcen, B. (2006). *management de la supply chain et planification avancée*. gestion des opérations et de la production . Telemcen: université ABOU-BEKR BELKAID.
- Lanore, P. (2023). Guide indispensable des décisions efficaces. Dans P. Lanore, 2. *Les cinq forces de Porter. Développement personnel* (pp. 345-358.).
- lanterne. (s.d.). Récupéré sur [www.lanterne.com](http://www.lanterne.com)(consulté le 06 février 2025 à 19h07)
- LEHMANN - ORTEGA Laurence, L. F. (2016). *strategor : toute la stratégie d'entreprise*. paris: Dunod.
- Leila, L. (2024). sous-taitance industriel entr les startups et les entreprises publiques : les raisons de l'échec dans le contexte algérien . *etudes economiques*, 250.
- Lièvre, P. (2007). Logistique. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 26(3), 84.
- Lyonnet, B. &. (2015). Chapitre 1. Introduction à la logistique. Dans *la logistique* (pp. 9-31). Les Topos.
- LYONNET, S. &. (2019).
- Marc, A. (2014, avril). *Management de la qualité et collaboration avec les sous-traitants du milieu de l'aérospatiale*. LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION . montréal : UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
- Marchal, A. &. (2006). *Logistique globale: supply chain management*. paris: Ellipses.
- Marie-Madelaine, D. (s.d.). *Transport et logistique*,. DUNOD.
- Martinil, L. g. (2003). *management des opérations de commerce international* . paris: DUNOD .
- Médan, P. &. (2008). *Logistique et supply chain management. Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale*. paris: DUNOD.

- Mialaret, G. (2004). *Méthodes de recherche en sciences de l'éducation*. France: Presses Universitaires de France.
- Michael, P. (1990). *l'avantage concurrentiel*. Paris: DUNOD.
- Michael, P. (1982). *Choix stratégique et concurrence*. Paris: Economica.
- Michel, S. (2007). *interaction transport et logistique, étude de cas sur le triangle de Weimar*.
- MODEL, P. S.-I. (1985). What is value chain. [Value, supply chain, Porter's, first mover, etc.]. *E-commerce*, 1.
- Mohamed, A. B., AHMED BELBACHIR, W., & BOUTELDJA, A. (2016). la sous-tarification : quelle contribution à la flexibilité ? cas d'un groupe d'entreprises algérienne. *مجلة ادارة الاعمال و الدراسات الاقتصادية*, 51-52.
- Mongeau, P. (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse*. Québec: Presses de l'Universitaire du Québec.
- Mose Domal d DAILY. (2013). « *logistique et transport international de marchandises*. ». (1. e. l'Harmattan, Éd.) Paris, France.
- Mourat, R. d.-L. (2015). . Méthodologies de recherche et design : un instantané des pratiques de recherche employées au sein d'un réseau de jeunes chercheurs. *Sciences du design*, 68-75.
- mode-de-transport interant*. (2011, 03). Récupéré sur Blog.wikimemoires .come: Blog.wikimemoires .come / 2011/03 /mode-de-transport interant. (consulté le 17 avril 2025 à 12h44)
- Mr.GUERROUDJ Rahim, M. S. (2018-2019). *Le transport routier de marchandises dans la chaîne logistique -Cas de l'entreprise Bejaia Logistique-*. faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales., Logistique et Distribution. BEJAIA.: UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA .
- Nathalie, D. (2012). L'impact des pratiques industrielles contemporaines sur la confiance inter-organisationnelle dans la sous-traitance du luxe. . *Projectics/Proyéctica/Projectique-*, 1112(2), 97-110.
- Nezha, D. A. (2018). Chaînes de valeur et stratégies de concurrence sur l'industrie automobile. *ALGERIAN BUSINESS PERFORMANCE REVIEW N°: 13*, 372.
- ONU DI. (2011). *Diagnostic de la chaîne de valeur industrielle. Un outil intégré*. Vienne, Autriche: Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONU DI).
- P, J. (1997). « *Aspects économique du marché de transports* ». Paris: édition EYROLLES.
- Paquin, L. C. (2015). Méthodologie de la recherche-crédation. *Acesso em*, 31., 79.
- Philip Kotler, K. L. (2009). *MARKETING MANAGEMENT*. New Jersey, USA.: Edition PERSON ; 13eme Edition,.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Porter, M. E. (2001). The competitive advantage of nations. *Harvard business review*, 68(2), 73-93.
- Réveillac, J. M. (2015). *Outils d'optimisation pour la logistique: Théorie et pratique*. London: ISTE Group.

- Riad, H., & MERZOUG, S. (2021). investissement directs étrangers, externalisation et sous-traitance internationales : les logiques sous-jacentes. *revue internationale de la performance économique*, 78-79-80.
- robert, l. p. (1970). *Dictionnaire alphabétique et analogique de langue française*. france : Dictionnaire le robert .
- Roques, T. (2015). *Optimisez votre chaîne logistique: prévoir la demande: gérer les approvisionnements et les stocks: TPE-PME*. paris , france: Livres à vivre.
- Roy, J. &. (2000, mars 9-11). Le partenariat: un élément clé de la chaîne logistique. *Actes de conférences des Troisièmes rencontres internationales de la recherche en logistique, RIRL 2000*, 4.
- Roy, J., Landry, S., & Beaulieu, M. (2006). Collaborer dans la chaîne logistique: où en sommes-nous? *Gestion*, 31(3), 70.
- SAINT-ELOI, J.-P. (s.d.). *pratique du transport routier de marchandises*. 3e édition.
- Savy. (2005). « *Economie du fret, le processus de transport* » *technique de l'ingénieur*.
- SENOUSSI, A. (2016). *Optimisation intégrée des fonctions production, stockage et distribution dans une chaîne logistique*. Département de Génie Industriel. batna: UNIVERSITE BATNA 2 .
- Sigot, J. C. (2020). Sous-traitance en chaîne: le maillon faible de la formation en entreprise. *Céreq Essentiels*, 2(1), 77-87.
- TAKDJERAD , N., & GHEDDACHE , L. (2022). la gestion des risques de la chaîne logistique a l'internalisation : cas d'une entreprise : SARL SERINA HCAN BEN ALI . *Marketing and business research review* , 36-37-38.
- Tazi, d. (2008). *externalisation de la maintenance et ses impacts sur la sécurité dans les industries de procédés*. Toulouse, France: l'Institut National Polytechnique de Toulouse (INPT).
- Thietart, R. A. (2014). *Méthode et recherche en management* . france: France: Dunod.
- Thomas, D. J. (1996). Coordinated supply chain management. *European journal of operational research*, 94(1), 1-15.
- Uhlig, T. &.t. (1996). *Les PME et la sous-traitance logistique en Allemagne*. Université du Québec à Trois-Rivières, Département des sciences de la gestion et de l'économie. Québec: Université du Québec à Trois-Rivières, Groupe de recherche en économie et gestion des PME.
- Urbain, X. (1996). Externalisation de la logistique : Pourquoi dépasser la notion de sous-traitance. *Logistique & Management*, 4:1, 57-60. Récupéré sur <https://doi.org/10.1080/12507970.1996.11516629> (consulté le 26 avril 2025 à 10h43)
- Véronneau, S. P. (2008). L'information dans la chaîne logistique. *Revue française de gestion*. *Revue française de gestion*, 186(6), 150.
- Zermati, P. (1990). « *La pratique de la gestion des stocks* ». paris: Edition DUNOD ; 4e Edition.
- (s.d.). Récupéré sur <https://images.app.goo.gl/DUvKiSciBioHfuU9A>(consulté le 08 avril 2025 à 23h08)  
<https://ramyfood.com/home-page/>(consulté le 29 mars 2025 à 14h39)

## Annexes

## Le guide d'entretien

---

Bonjour ! Avant tout, nous tenons à vous exprimer notre gratitude pour cet entretien. Nous sommes en formation de master en management de la chaîne logistique à l'École Nationale Supérieure de Management.

Cet entretien est mené dans le contexte de notre mémoire de maîtrise qui porte **le rôle de la collaboration avec les sous-traitants pour l'optimisation de la chaîne logistique** au sein de l'entreprise TAIBA FOOD COMPANY – RAMY. Avant de débiter l'entretien, nous tenons à signaler que les informations recueillies durant cette discussion seront utilisées à des fins d'étude.

Nous ne divulguons pas l'identité de la personne questionnée, vous pouvez donc répondre sans réserve à ces questions.

### **Public ciblé :**

- Conseiller administratif à la direction générale.
- Le responsable des méthodes et d'ordonnancement aux Service méthode.
- Le responsable de service achats logistiques.
- Le responsable de service environnement.

**Question 01 :** Quelle est votre rôle et responsabilité sur la chaîne logistique ?

**Question 02 :** De quelle manière l'analyse de la chaîne de valeur permet-elle à une entreprise de déterminer les activités les plus pertinentes pour la sous-traitance ?

**Question 03 :** Comment identifiez-vous les maillons faibles ou les pertes de valeur dans votre chaîne ?

**Question 04 :** Quelles sont les motivations stratégiques qui ont conduit votre entreprise à recourir à la sous-traitance ?

**Question 05 :** Avec quels principaux sous-traitants avez-vous collaboré, et quelles sont les activités que vous leur avez confiées en sous-traitance ?

**Question 06 :** Comment sélectionnez-vous vos sous-traitants ?

**Question 07 :** Comment évaluez-vous la performance des sous-traitants ?

**Question 08 :** Quels sont les défis rencontrés dans la collaboration avec les sous-traitants ?

**Question 09 :** Quels sont les avantages concrets de la collaboration sur la performance de la chaîne logistique (coûts, délais, qualité, etc.) ?

## La matrice à condensés

inype de la chaîne de valeur et identification des opportunités	B : les défis de la sous-traitance	C : l'internalisation de l'activité	performance et avantage de la sous-traitance	E : pratique stratégique de sous-traitance
<p>1 : conseil</p> <p>Les responsables des services ou des départements viennent régulièrement me consulter lorsqu'il s'agit, par exemple, de sélectionner de nouveaux fournisseurs et sous-traitants, d'évaluer des prestataires, ou d'apporter des modifications aux conventions existantes, notamment en ce qui concerne les conditions de paiement ou les méthodes de collaboration</p> <p>le recours à la sous-traitance au sein de notre entreprise s'impose généralement lorsque nous faisons face à une problématique de non-maîtrise.</p> <p>je privilégie le recours à un prestataire ou un sous-traitant disposant de l'équipement et des compétences nécessaires, plutôt que de confier la tâche à l'un de nos ouvriers qui, bien que compétents, ne maîtrisent pas cette activité spécifique.</p>	<p>Les défis les plus fréquents que nous rencontrons dans le cadre de la sous-traitance concernent essentiellement le manque de maîtrise directe sur les tâches externalisées.</p> <p>lorsque nous déléguons certaines activités à un sous-traitant, il devient difficile de suivre précisément le déroulement de leur réalisation, ce qui peut parfois entraîner un écart entre nos attentes et le résultat final.</p> <p>les problèmes de délai constituent un autre défi majeur : il arrive que certains sous-traitants rencontrent des ruptures d'approvisionnement ou des difficultés internes qui les empêchent de respecter les délais convenus.</p> <p>Parfois, les sous-traitants nous informent qu'ils ne peuvent pas répondre à notre demande.</p>	<p>On a étudié sérieusement plusieurs options d'internalisation, notamment pour la fabrication des bouteilles en verre.</p> <p>rien que pour une unité de production de bouteilles en verre, il aurait fallu mobiliser entre 1,5 et 7,5 milliards de dinars algériens, selon la capacité et le niveau d'automatisation.</p> <p>Ce type d'investissement risquerait de détourner nos ressources - humaines, techniques et financières - de notre cœur de métier, qui reste la production et la distribution de boissons.</p>	<p>La sous-traitance présente de nombreux avantages, notamment en termes de réduction des coûts, de maîtrise des délais et d'optimisation de l'organisation interne.</p> <p>l'entreprise peut concentrer ses ressources et ses efforts sur son cœur de métier globale.</p> <p>La sous-traitance nous permet ainsi de gagner en efficacité en évitant de disperser notre énergie sur des tâches qui ne relèvent pas directement de notre expertise.</p> <p>Elle permet d'éviter certains investissements lourds, notamment en équipements ou en recrutement, ce qui allège la structure de coûts fixes de l'entreprise.</p>	<p>le recours à la sous-traitance, c'est avant tout un choix stratégique basé sur une logique de spécialisation et d'optimisation des ressources.</p> <p>nous collaborons avec plusieurs sous-traitants dans le cadre de contrats formels afin d'atteindre nos objectifs de production. Nous avons notamment recours à la sous-traitance pour l'approvisionnement en palettes spécifiques, conçues pour répondre à nos exigences techniques.</p> <p>les travaux liés à l'impression, notamment tout ce qui concerne les éléments d'emballage comme les étiquettes et les sleeves (matière utilisée pour protéger les bouteilles en verre non retournables), sont externalisés.</p> <p>pour lesquelles nous faisons appel à des prestataires externes</p>
<p>2 : reponse</p> <p>Dans le cadre de la maintenance corrective, c'est-à-dire lorsqu'une panne survient, nous intervenons en interne lorsque nous disposons des compétences techniques et du matériel adéquat.</p> <p>certaines pannes dépassent nos capacités, soit parce qu'elles exigent une technologie ou un outillage que nous ne possédons pas, soit parce que les pièces nécessaires ne sont pas disponibles dans notre stock</p> <p>nous faisons appel à un prestataire externe de confiance, Monsieur Bilton, avec lequel nous avons établi une relation de collaboration durable.</p> <p>Ce type de collaboration s'inscrit dans une logique d'efficacité opérationnelle.</p> <p>Mon rôle, dans ce cadre, est de coordonner l'ensemble de ces</p>	<p>Le premier concerne la planification des interventions. Il est souvent difficile de coordonner nos besoins avec la disponibilité des sous-traitants, car ils peuvent être sollicités par d'autres entreprises.</p> <p>Dans certaines situations, nous sommes confrontés à un manque de choix de sous-traitants, ce qui nous oblige à travailler avec un partenaire unique et à nous adapter à ses contraintes de planning.</p> <p>la disponibilité du sous-traitant peut faire défaut, entraînant des retards et des pertes de production significatives.</p> <p>La communication constitue également un point sensible dans notre collaboration avec les sous-traitants.</p>	<p>certaines pannes nécessitent un niveau de technicité ou des ressources que nous ne pouvons pas toujours mobiliser en interne.</p> <p>certaines interventions sur les armoires d'automatisme, les cartes électroniques ou des systèmes complexes de robotique industrielle, ce sont des opérations très spécifiques.</p> <p>il faudrait investir dans du matériel très coûteux, comme des systèmes de diagnostic avancés, et dans un stock permanent de pièces de rechange très peu utilisées.</p> <p>pour le stock de pièces stratégiques, on parle facilement de 12 à 15 millions de dinars par an. Sans parler de la formation continue des techniciens, qui peut aller de 200 000 à 500 000 dinars par personne selon le niveau.</p>	<p>cela nous permet de raccourcir les délais d'intervention en cas de besoin.</p> <p>La sous-traitance nous offre ainsi une flexibilité précieuse en nous permettant de faire appel à des experts externes en fonction des besoins spécifiques de chaque situation.</p> <p>cela nous évite d'avoir à procéder à des recrutements massifs, qui ne seraient pas justifiés par le volume d'activité.</p> <p>La sous-traitance nous permet ainsi de minimiser nos coûts salariaux en ajustant nos ressources en fonction de la charge de travail réelle.</p> <p>la sous-traitance nous garantit une qualité d'intervention accrue.</p> <p>Les sous-traitants sont des spécialistes dans leur domaine, ce qui leur permet de diagnostiquer</p>	<p>nous avons établi une collaboration étroite avec un prestataire spécialisé sous la direction de Monsieur Salim, dont l'expertise technique est reconnue dans ce domaine sensible.</p> <p>nous permettant ainsi de minimiser les temps d'arrêt de production et d'assurer la continuité opérationnelle de nos installations.</p> <p>nous collaborons également avec des sous-traitants spécialisés dans la maintenance des systèmes pneumatiques, particulièrement pour nos compresseurs industriels, composants essentiels de notre infrastructure technique dont la fiabilité conditionne directement notre capacité de production.</p> <p>nous externalisons également l'acquisition et la maintenance de</p>
<p>3 : reponse</p> <p>La chaîne de valeur est toujours une référence essentielle pour la stratégie de l'entreprise, car son analyse nous montre quelles activités nous ne pouvons pas réaliser nous-mêmes, combien cela nous coûterait si nous les faisons nous-mêmes ou si nous les sous-traitons, et quelle est la meilleure option à choisir pour améliorer notre performance et réduire la charge de travail et les coûts.</p> <p>cette décision relève de la compétence de la direction générale, et non du service logistique ici.</p> <p>c'est la direction générale qui analyse la chaîne de valeur et tout ce qui y est lié, et qui décide s'il y a des opérations pouvant être sous-traitées.</p> <p>Pour identifier les maillons faibles dans notre chaîne de</p>	<p>Le sous-traitant peut ainsi se</p> <p>La première contrainte que nous redoutons et que nous ne pouvons rencontrer dans notre travail avec les sous-traitants est la rupture de la matière première de leur côté. Parfois, ils ne répondent pas rapidement à nos attentes, ce qui signifie un manque de rapidité et de réactivité, et ils peuvent être indisponibles.</p>	<p>Nous avons bien étudié plusieurs scénarios d'internalisation, notamment pour les bouteilles en verre, les bouchons métalliques, les étiquettes/sleeves et les palettes.</p> <p>pour les seules bouteilles en verre, l'investissement initial aurait nécessité entre 1,5 et 7,5 milliards de dinars algériens (soit 10 à 50 millions d'euros), pour l'achat de fours de fusion, de moules, de systèmes de refroidissement, sans oublier les frais d'infrastructure et les besoins en énergie colossaux. Même constat pour les bouchons métalliques, où une ligne de production semi-automatisée aurait coûté entre 29 et 72 millions de dinars, hors bâtiment et ressources humaines.</p> <p>Quant à l'impression des étiquettes et des sleeves, il aurait fallu mobiliser entre 30 et 80</p>	<p>Les avantages de la sous-traitance dans notre service, en général, sont qu'elle nous permet de nous concentrer sur notre cœur de métier et de le développer.</p> <p>nous permettant d'utiliser ces économies dans d'autres tâches internes ou pour acheter d'autres matières premières.</p> <p>nous ne perdons pas notre temps à effectuer ces tâches, car les sous-traitants gèrent ces activités tout au long de la chaîne logistique.</p>	<p>Nous sélectionnons nos sous-traitants après avoir effectué une prospection du marché.</p> <p>Ils nous envoient des devis, et nous étudions leur part de marché, avec qui ils travaillent, à qui ils fournissent, et la qualité de leurs services.</p> <p>Nous demandons des échantillons qu'ils nous envoient, puis nous analysons les aspects de qualité et de prix.</p> <p>Il est impératif qu'ils possèdent des certificats garantissant la qualité des matières qu'ils utilisent dans leurs produits.</p> <p>et nous faisons notre choix selon les échantillons, les prix et les offres.</p> <p>leur évaluation se fait généralement en fonction de la qualité de la livraison qu'ils</p>
<p>4 : reponse</p> <p>ce service exige que toutes ces dernières subissent la méthode de purification, ce qui nous permet de faire l'appelle aux sous-traitants pour qu'ils continuent leurs tâches qui consistent à la valorisation ou bien le recyclage.</p> <p>Ces sous-traitants doivent avoir un agrément officiel auprès de l'état, parce que l'aspect réglementaire est très important pour notre établissement et spécifiquement le service environnement.</p> <p>L'analyse de la chaîne de valeur permet de comprendre les activités qui nécessitent la sous-traitance et quelles sont les aspects environnementaux qui on peut les sous-traiter, comme la gestion des déchets qui on fait. La législation est aussi un facteur clé dans la gestion de la chaîne de valeur, et la sous-traitance qui couvre certaines activités est elle-</p>	<p>la disponibilité des sous-traitants.</p> <p>Un autre défi est la réactivité.</p> <p>Parfois, j'ai besoin qu'ils me fournissent des rapports après chaque intervention, et si je ne les reçois pas, cela devient un problème.</p>	<p>Mais quand il s'agit des 3D, c'est un tout autre niveau.</p> <p>Ces opérations demandent des compétences très pointues, notamment en manipulation de produits biocides, en gestion des risques chimiques, et en conformité réglementaire.</p> <p>je parle ici des exigences du ministère de la Santé, mais aussi des référentiels qualité comme ISO 22000 ou même HACCP. Internaliser ça, honnêtement, ça impliquerait d'embaucher des spécialistes, de leur offrir des formations continues en toxicologie, hygiène environnementale, sécurité, etc.</p> <p>Rien qu'une formation certifiée pour un agent en 3D peut dépasser 150 000 dinars, sans compter l'équipement, les systèmes de traçabilité, et les audits qu'il faut passer</p>	<p>Nous faisons appel à la sous-traitance car elle permet de réduire le temps nécessaire pour mettre en place ces activités.</p> <p>nous nous concentrons sur notre cœur de métier et confions ces tâches à des spécialistes du domaine.</p> <p>il est plus judicieux de faire appel à des spécialistes qui assurent la qualité du service.</p> <p>pour les prestations en 3D, ils savent comment gérer ces tâches, qu'il s'agisse de services préventifs pour éviter les nuisibles ou de services curatifs pour traiter les problèmes éventuels.</p>	<p>Il apparaît toutefois que la relation avec ces prestataires n'est pas de nature durable, donc pas à long terme dans la mesure où nous procédons fréquemment à leur remplacement, en fonction des priorités définies ainsi que de la nature des activités que nous envisageons de sous-traiter.</p> <p>l'identification des prestataires de services ne constitue pas une difficulté majeure, dans la mesure où certaines institutions, à l'instar du Ministère de l'Environnement, ont élaboré des listes de référence précises avec exactitude les exigences propres à chaque catégorie de prestataires.</p> <p>Nous avons toute la liberté et le choix de changer de prestataire si son travail ne nous convient pas, c'est quelque chose d'évident, en fait, cela fait partie de l'éthique professionnelle, l'éthique de travail</p>

## **Cahier des Charges des Bouchons Métalliques pour bouteilles en Verre Ramy 25 Cl**

### **1. Introduction**

#### **1.1 Objectif**

Ce cahier des charges définit les exigences techniques et qualitatives des bouchons métalliques destinés à fermer les bouteilles en verre retournable et/ou jetable utilisées pour les boissons gazeuses, fruitées et lactées

#### **1.2 Domaine d'application**

Ce document s'applique aux bouchons métalliques pry-off et twist-off destinés aux bouteilles en verre pour boissons fruitées pasteurisées et boissons gazeuses

#### **1.3 Références normatives**

- Bonnes pratiques de fabrication
- décret exécutif n° 16-299 du 23 Safar 1438 correspondant au 23 novembre 2016. fixant les conditions et modalités d'utilisation des objets et matériaux destinés à être mis en contact avec les denrées alimentaires,

### **2. Spécifications Techniques**

#### **2.1 Matériaux et Composition**

- Alliage métallique conforme aux normes de sécurité alimentaire
- Fabriqués en acier revêtu d'un vernis protecteur
- Revêtement interne assurant l'étanchéité et la protection contre l'oxydation

#### **2.2 Dimensions et Tolérances**

- Diamètre extérieur : 26 mm
- Hauteur : 6 mm  $\pm$  0.2 mm
- nombre de dents : 21 dents
- Épaisseur du métal : 0.22 mm

#### **2.3 Propriétés Mécaniques**

- Résistance à la pression interne de la bouteille
- Étanchéité garantie contre les fuites et la contamination extérieure

#### **2.4 Type de Joint d'Étanchéité**

- Joint PVC alimentaire

SARL TAIBA FOOD COMPANY  
UNITE EL-HARRACH

- Résistance aux hautes températures et aux liquides gazeux

### **3. Normes et Réglementations**

#### **3.1 Conformité aux Normes Alimentaires**

- Conforme aux normes alimentaires, BPH, et aux exigences réglementaires algériennes

### **4. Exigences en Matière d'Impression et de Design**

#### **4.1 Couleurs et Finitions**

- Selon fiche technique en annexe
- Encre résistante à l'humidité et aux frottements

### **5. Conditions de Stockage et de Transport**

#### **5.1 Emballage et Conditionnement**

- Mettre dans des sacs alimentaires et dans des cartons renforcés sur des palettes adaptées à la manutention
- Protection contre l'humidité et la poussière

#### **5.2 Température et conditions de Stockage**

- Conservation dans un environnement sec et à température ambiante

#### **5.3 Durée de Vie et Conditions de Conservation**

- Garantie de conservation avant utilisation minimale de 12 mois

### **6. Contrôle Qualité**

#### **6.1 Critères de Validation et Tests à Effectuer**

- Tests d'étanchéité et de résistance mécanique
- Vérification de la conformité des dimensions
- vérification visuelle de la conformité du joint
- Essais de compatibilité avec les boissons pasteurisées et gazeuses
- Tests microbiologiques

**BON A TIRER (BAT)**

Nom du client :	<b>Ramy</b>	Réf. doc :		Date :	<b>07 /02/ 2024</b>
Nom du projet :	<b>Etiquette Cherbet 25 cl</b>	Dimension :	<b>71mm x 65mm</b>	Auteur :	<b>H.Yacine</b>
		Support :	<b>Papier REH 70 gr ± 7%</b>	Ver. BAT :	<b>001</b>
<p><small>NB : La qualité d'image peut être réduite en vue d'un envoi par e-mail. La qualité de la couleur sera respectée sur le support BAT production.</small></p>					
		Finitions :			



Nombre de Couleurs :

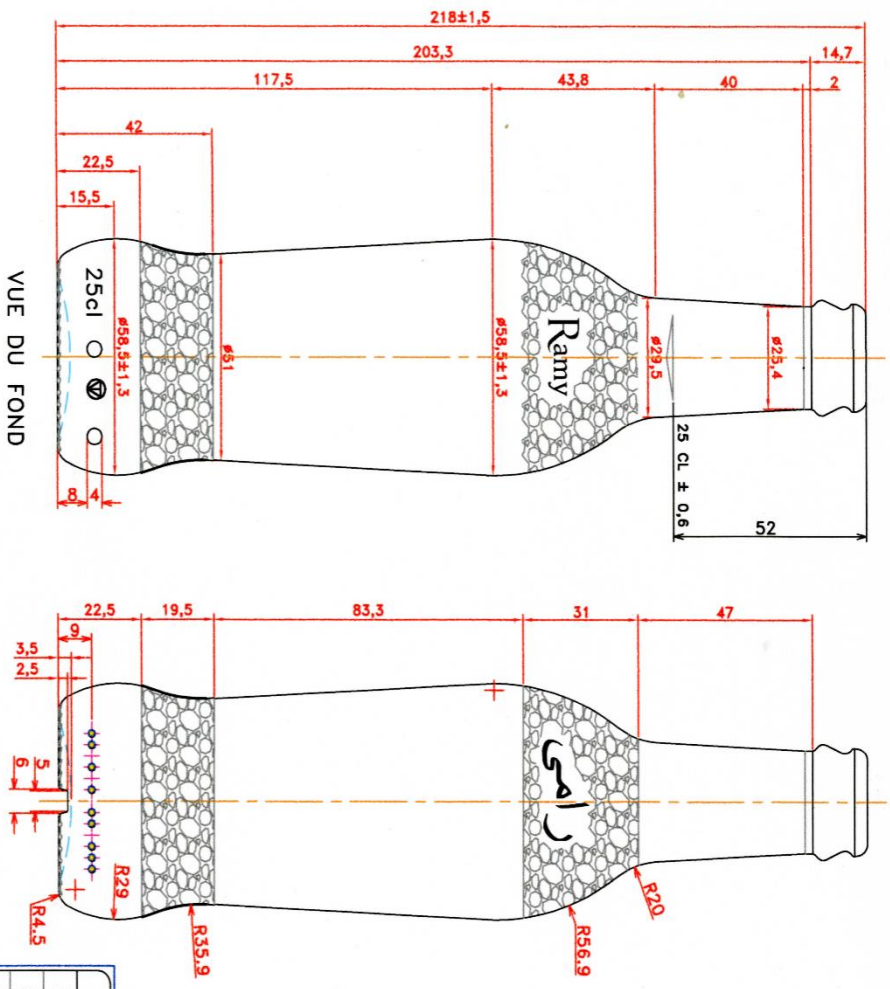
C M J N

PANTONE 3425C Pantone 2617 C

		<input type="checkbox"/> BON À TIRER (B.A.T.) LU ET APPROUVÉ POUR L'IMPRESSION SANS AUCUNE MODIFICATION <input type="checkbox"/> CORRECTION(S) <input type="checkbox"/> APPROUVÉ SOUS RÉSERVE DE CORRECTION(S)

**À lire attentivement :**  
 - Ce Bon-À-Tirer est une validation des textes, de la mise en page ainsi que de la conception du document. A cet effet, nous vous prions de bien vérifier vos informations et autres coordonnées telles que les adresses e-mail, les numéros de tél et l'orthographe du texte dans son ensemble avant la signature de ce B.A.T.  
 - Si la création du document a été assurée par Aures emballages, nous garantissons une impression haute définition. Si les fichiers ont été fournis par vos soins, la qualité de l'impression sera subordonnée à la résolution du fichier fourni.

No. rév.	Note de révision	Date	Signature	Vérifi
00	CREATION	13/02/2012		
01	JABE SUIVANT ECHANTILLON	09-08-2016		



DOCUMENT MAITRISE-R&D

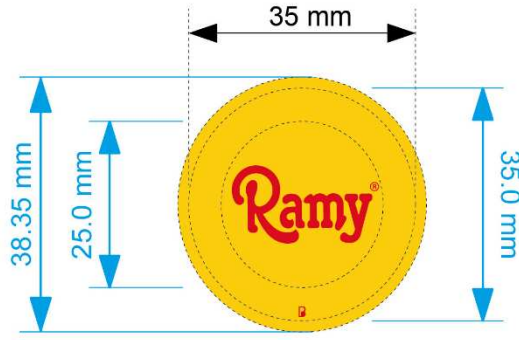
SPECIFICATIONS DE LA BOUTEILLE

Poids théorique :	290 gr environ	Hauteur totale :	218 ± 1.5
Capacité ras bord :	26.5 CL ± 0.6	Diamètre Epaule :	58.5 ± 1.3
Capacité utile :	25 CL ± 0.6	Diamètre Base :	58.5 ± 1.3
Bague :	CROWN FINISH 26-655	Déviaton verticale :	± 2.5
Débouchage :	Ø17±0.5	Brochage :	


  
**الشركية التونسية للصياغة**
  
 SOCIÉTÉ TUNISIENNE DE VERRERIES

Dess: H-DR/AA	
Vert: M-MB/AREK	Echelle: 1/1
Date: 09-08-2016	Approb :
N°PLAN: 1118	
INDICE 01	

RAMY 25 CL RET



100% (Actual Size)



250% (Actual Size)



UNITED EXPERTISE CO.

Barcode No.:

-

Magnification: None Type: None

Barcode No.:

-

Magnification: None Type: None

QR. Content:

Job Number: **32487**

Job Name: Ramy-Yellow-Caps Crown-38,35mm

Design Width: **38.35 mm**

Design Length: **38.35 mm**

Customer Name:

Creation Date:

**08/10/24**

Design Revision: **R3**

Revision Date:

**08/10/24**

ARTWORK APPROVAL SIGN OFF

Name:

Date:

Signature:

Colors and Ink Coverage: Total Colors: **2**

Colors in this file:

- 1  PANTONE 2035 C
- 2  PANTONE 116 C

Extras:

--

ملاحظة: الرجاء مراجعة التصميم والمقاسات والكتابات واعطاءنا الموافقة أو التعديل المطلوب. علماً بأن الشركة غير مسؤولة عن أي خطأ في التصميم بعد إعطاء التوقيع بالموافقة النهائية عليه.

(سوف يتم مطابقة ألوان التصميم بالعينة المرفقة من طرفكم. حيث أن الألوان في هذه الطبعة لا تمثل الألوان الحقيقية)

**NOTE: We will not be responsible about any verification mistakes may appear after customer's approval.**

This proof supplied is a digital print and should not be used for colour matching unless mentioned. Colours to be followed as per specified Pantones or printed sample supplied. Please allow tolerance for minor colour variations due to change in substrate.