

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION.**

Département des Sciences Commerciales

**Mémoire de fin de Cycle
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales**

Option : Distribution et Logistique

Thème

La performance logistique dans une entreprise

Etude de cas : CEVITAL SPA

Réalisé par :

1-GHOUL Allaoua
2-BOUCHERBA Linda

Encadré par :

Mr. BOUDA Nabil

Membre du Jury

Mlle GUIDIR
Mr SELLAMI

Promotion 2015-2016

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos sincères remerciements à :

Dieux Le Tout Puissant qui nous à accordé la force et le courage pour réaliser ce modeste travail.

Nous exprimons nos remerciements et notre profonde gratitude :

A notre promoteur Mr Bouda Nabil pour ses précieux conseils et son orientation.

A notre encadreur Mr ALLOUI.H qui nous a apporté son aide durant la période de stage pratique au sein du service planification, ainsi que tout le personnel de CEVITAL surtout M^r ALLILI.K pour leur aide en nous consacrant beaucoup de leur temps durant notre stage.

Comme nous remercions toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à réaliser ce modeste travail.

GHOUL/ BOUCHERBA

DEDICACES

Affables, honorables, aimables, vous représentez pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi.

Votre prière et votre bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études.

Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que vous méritez, vous avez fait plus que ce que des parents pourraient faire pour que leurs enfants suivent le bon chemin dans leur vie et leurs études.

Je vous dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse Dieu Le Tout Puissant vous accorder santé, longue vie et bonheur.

A mes chères sœurs AIDA et DALIA

A mon chère Frère NOUREDINE

A Ma Grand mère TATA

A Ma Chère fiancée Hanane <3

A mes oncles Zahir, Dadi et Zaza

A mes Tantes Hassina, Tati, Nanou, Lila, Soraya, Nassima et Nazha

A Mes cousins et cousines et pour Ma sœur d'allaitement Laetitia

A mes neveux et nièces Samy, Maïssa, Rym et Neïlla que j'adore

A mes amis de la Musique Nawfel, Sofiane, Yanis, Khililou ... et à toute leur famille

A tous mes amis et à mon bras droit Amazigh et à toute sa famille

A ma binôme LINDA et à sa famille.

ALLAOUA

DEDICACE

Je dédie ce travail :

A mes très chers parents, en qui j'ai puisé tout le courage, la volonté et la confiance, je leurs serai éternellement reconnaissante.

A mes chers Grands-parents que Dieu leur donne la force et les protège,

A mes chers frères Anis, Yacine et Rayane ;

A mes chers oncles, Hafid, Hamid, Kamel, Fatah, Hakim;

A mes tantes Meftah, Mebrouka, Zohra, Wahiba;

A Mes cousins et cousines Sofiane, Houcine, Hakim, Farid, Kahina, Fauvette, Tita, Mina, Ikram;

A tous mes amis surtout souad, Salim et Fafou ;

A mon binôme ALLAOUA et à sa famille.

LINDA

Liste des abréviations

BA: Bon d'affectation

BC: Bon de commande

BL: Bon de livraison

BT: Bon de transfert

CLR: Centre de livraison régional

HT: Hors taxe

TTC: Toutes taxes comprises

MT: Montant

OL: Ordre de livraison

PU: Prix unitaire

Q: Quantité

TDB: Tableau de bord

SKU: stock keeping unit en français (Unité de gestion des stocks)

KPI: Key Performance Indicator en français (indicateurs clés de performance)

PLT: palette

CLM: Council of Logistics Management

L'ELA: (European Logistics Association)

SCM : supply chain management

CPS: Coût de Possession des Stocks

FCS : facteur clé de succès

SPA : Société par action

Liste des figures

Figure N°1: Supply chain	P6
Figure N°2 : système d'indicateurs de performance	P21
Figure N°3 : Levier « Fiabilité logistique ».....	P26
Figure N°4 : Levier « Efficience logistique ».....	P28
Figure N°5 : Levier « Eco-logistique ».....	P29
Figure N°6 : Mise en œuvre des indicateurs de performance.....	P33
Figure N°7 : Les quatre axes du Balanced Scorecard.....	P35
Figure N°8 : Organigramme de la Macro Structure Cevital	P74
Figure N°9 : Organigramme Logistique de L'entreprise Cevital.....	P75
Figure N°10 : Organigramme du département Planification et Performance	P76
Figure N°11 : Les TDB situation des stocks dans tous les dépôts.....	P77
Figure N°12 : Logigramme du service commercial et service planification	P90
Figure N°13 : Taux de réalisation des objectifs par rapport à chaque famille de produits.....	P92
Figure N°14 : Taux de réalisation total pour tous les produits durant ces 3 jours	P94
Figure N°15 : comparaison graphique des Deux TDB	P96
Figure N°16 : Comparaison graphique des moyennes de ventes entre 2015 et 2016	P98

Liste des tableaux

Tableau N°1 : Les Avantages et inconvénients de chaque mode de transport	P17
Tableau N°2 : indicateurs de performance préconisés par SCOR	P36
Tableau N°3 : Les étapes de la Méthode GIMSI	P56
Tableau N°4 : Taux de réalisation des objectifs par rapport à chaque famille de produits.....	P92
Tableau N°5 : Taux de réalisation total pour tous les produits durant ces 3 jours	P93
Tableau N°6 : Pertes chiffrées dues aux retards de livraison	P95
Tableau N°7 : Comparaison des deux TDB	P96
Tableau N°8 : Comparaison quantifiées des moyennes de ventes entre 2015 et 2016	P97

Sommaire

Liste des abréviations.....	i
Liste des figures.....	ii
Liste des tableaux.....	iii
Sommaire	iv
Introduction.....	1

Partie Théorique

Chapitre 1 : Généralités sur le transport et la performance logistique	3
Section1 : la logistique et le supply chain management	3
Section 2 : Les plateformes et le transport	13
Section 3 : La performance logistique & la sypply chaine	20
Chapitre 2 : Tableau de bord et performance logistique	38
Section1 : Généralités sur le tableau de bord	38
Section 2 : Présentation d'un tableau de bord	51
Section 3 : L'élaboration du tableau de bord	60

Partie Pratique

Chapitre 3 : Etude de cas « Performance logistique de l'entreprise CEVITAL »	66
Section1 : Présentation générale de l'organisme d'accueil	66
Section2 : La structure et l'organigramme de CEVITAL	74
Section 3 : L'enquête sur le TDB au sein de l'entreprise CEVITAL.....	83
Conclusion.....	99
Liste bibliographique	
Annexes	

Avec la mondialisation et la conjoncture économique actuelle, les défis pour les entreprises sont de plus en plus grands : garder leurs parts du marché et réaliser des profits acceptables dans un environnement concurrentiel exigeant. Devant une telle situation, elles doivent être efficaces et répondre rapidement à une demande de plus en plus personnalisée et changeante. En tant qu'organisation poursuivant des objectifs dans un environnement économique, dynamique, l'entreprise est le lieu de rencontre de nombreux acteurs intéressés par sa performance et son succès.

Dans le monde de l'entreprise, la notion de performance est quelque peu différente. L'entreprise ne cherche pas à battre des records mais à atteindre un ensemble d'objectifs équilibrés. Guidés par les principes du développement durable, ceux-ci ont la particularité d'être multidimensionnels et globaux. En effet, ils doivent satisfaire l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, clients, processus, personnel, environnement) sans privilégier un acteur au détriment des autres.

Pour agir sur la performance logistique, il est important de comprendre le fonctionnement des leviers au niveau local et global. Les relations de cause à effet ainsi que les interactions entre les fonctions internes et externes de la supply chain jouent également un rôle déterminant.

Dans un contexte en perpétuelle évolution, les organisations utilisent des tableaux de bord comme outil de pilotage. Lorsqu'il est bien construit, le tableau de bord contient les indicateurs de performance essentiels pour suivre l'activité et prendre des décisions pertinentes.

Le tableau de bord est un outil de pilotage qui permet de synthétiser et visualiser les informations nécessaires aux managers pour faciliter la prise de décision, aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel.

Pour développer cette étude, notre choix s'est porté sur l'entreprise CEVITAL comme cas pratique. Pour l'entreprise CEVITAL, la mise en place d'un tableau de bord est un véritable investissement stratégique.

En effet, vu son importance au sein de l'entreprise, le tableau de bord est considéré comme un outil de synthèse et de visualisation de situations décrites et de constats effectués par les indicateurs.

Pour répondre à notre objectif de recherche, nous avons posé la problématique suivante :

« Comment un tableau de bord peut améliorer la performance logistique d'une entreprise ? »

Notre problématique s'articule autour des questions suivantes :

- Comment exploiter un tableau de bord comme outil d'amélioration continue de performance ?
- Le choix des indicateurs est-il important ? Quels sont ses instruments ?
- Existe-il un tableau de bord au sein de l'entreprise CEVITAL qui lui permet d'évaluer sa performance ?

Afin de répondre à la problématique et aux questions préalablement posées, nous avons émis les hypothèses de recherche suivantes :

- Le tableau de bord n'est pas un simple regroupement d'indicateurs, c'est un instrument cohérent et évolutif, qui aide les responsables de Cevital à faire une meilleure évaluation de la performance.
- L'intégration des indicateurs dans le TDB a un impact sur le nombre de réclamations et sur les volumes de ventes.

Pour la réalisation de notre travail, nous avons axé principalement nos recherches sur la consultation des divers ouvrages, revues spécialisées, internet, mais également d'informations, observations, tirées du stage au sein de l'entreprise CEVITAL.

Introduction

Les chaînes logistiques peuvent être considérées du point de vue du produit et de l'entreprise.

La chaîne qui le concerne est constituée de tous les partenaires intervenant d'une manière ou d'une autre dans la production et la satisfaction de la demande de produit en question, le client lui-même fait partie de ce réseau.

Afin de mieux comprendre le fonctionnement et les rôles des chaînes logistiques et de la performance des entreprises, nous avons jugé opportun d'aborder les trois points suivants :

- Dans la première section nous allons présenter des généralités sur la logistique et la supply chain management ;
- La deuxième section sera consacrée au transport et les plateformes logistiques;
- La troisième section, nous allons sur la performance des entreprises et les différents indicateurs de performance.

Section1 : la logistique et la supply chain management

1. La logistique

1.1. Historique et définitions de la logistique

La logistique existe depuis des millénaires et est avant tout du domaine militaire. Cependant, selon les périodes de l'histoire, la logistique n'a pas connu les mêmes usages.

1.1.1. Historique de la logistique

➤ Place de la logistique dans la pensée militaire

La logistique a comme racine grecque « logisteuo » signifiant avant tout administré. L'institution militaire a utilisé ce terme pour définir l'activité qui réussit à combiner deux facteurs nécessaires dans la gestion des flux : l'espace et le temps. La logistique a donc été un sujet de réflexion intensif pour les grands chefs militaires.

La logistique a vu le jour il y a plusieurs années dans le domaine militaire, (réapprovisionnement en armes, munitions, vivres, chevaux, uniformes, chaussures...), puis s'est répandu dans le milieu industriel pour aborder le transport de marchandises et la manutention et c'est en 1977 que James L. Heskett, professeur à Havard, donna la première définition s'appliquant aux entreprises : « ensemble des activités qui maîtrisent les flux de produits et coordonnent les ressources, en réalisant un niveau de service donné, au moindre coût ».

Jusqu'aux années 90, la logistique est considérée comme une fonction secondaire et n'avait que peu d'importance dans la gestion des entreprises, limitée aux tâches d'exécution dans des entrepôts et sur les quais d'expédition. Mais la logistique est ensuite comprise comme

un lien opérationnel entre les différentes activités de l'entreprise, assurant la cohérence et la fiabilité des flux-matière, en vue de la qualité du service aux clients tout en permettant l'optimisation des ressources et la réduction des coûts.¹

➤ Apparition de la pensée logistique en entreprise

C'est grâce à l'implication du monde professionnel que le développement du domaine logistique en France ou aux Etats-Unis a pu évoluer par la reconnaissance de la spécificité du sujet et de la responsabilité des professionnels. Les associations et les revues professionnelles logistiques ont également beaucoup apporté à la formalisation des connaissances.

The National Council of Physical Distribution Management (NCPDM) a été créé en 1963 aux Etats-Unis. Il est devenu par la suite, en 1985, le CLM (Council of Logistics Management). Il s'agit d'une association professionnelle regroupant l'ensemble des professionnels de la logistique avec pour objectif de développer la connaissance dans ce domaine. En Europe, l'Aslog a connu également un changement de nom depuis sa création en 1972. De « Association des logisticiens d'entreprise », elle est devenue en 1991, « l'Association pour la logistique dans l'entreprise ». L'Aslog définit la logistique comme étant « une fonction qui a pour objet la mise à disposition au moindre coût de la quantité d'un produit, à l'endroit et au moment où la demande existe ». L'Aslog est rattachée à l'ELA (European Logistics Association) qui a été créée en 1984. Cette dernière représente une fédération des associations logistiques propres à vingt pays européens. Elle a défini pour sa part la logistique comme : « l'organisation, le planning, le contrôle et l'exécution des flux de biens depuis le développement et les approvisionnements jusqu'à la production et la distribution vers le client final pour satisfaire aux exigences du marché avec le coût minimal et l'utilisation d'un capital minimum ».

Nous devons noter que l'ASLOG a contribué à la rédaction de nombreuses publications et à l'engagement tout particulier de trois de ces présidents Carrère, Le Denn, Emery, pour qui il était important de diffuser leur perception de l'état de la logistique et de ses évolutions.

Mis à part le rôle important des associations dans l'évolution de la logistique, nous devons signaler que les revues professionnelles ont, elles aussi, joué un rôle significatif. Après être parue durant 33 ans sous le titre de Manutention/Stockage, cette revue est devenue en 1985 Logistiques Magazine. En 1997, une nouvelle revue sort des presses sous le titre de Stratégies Logistiques. Ces magazines, comparés à leur confrères américains et étrangers, traitent de la logistique dans sa globalité et non de manière fragmentée tel que Logistik Heute (équipements de manutention) et Transport and Logistics (transport et entreposage). Ainsi Logistiques Magazine a été un précurseur du concept de la « logistique globale » même si la présence du « s » à la fin de logistique laisse sous entendre qu'il pourrait exister plusieurs

¹ Étude de la chaîne logistique de l'entreprise, thèse pour l'obtention du master of science, institut agronomique de Montpellier, 2014.

sortes de logistiques (amont, aval, de production, de distribution), et renvoie encore à la notion de logistiques opérationnelles.

En 1997, Stratégie logistique franchit une nouvelle étape en annonçant que la logistique est devenue stratégique. Elle concerne ainsi l'ensemble des acteurs qui agissent à l'optimisation du processus, incluant les directions informatiques et les managers. Ainsi avec cette nouvelle approche, on se rapproche du concept anglo-saxon de la « Supply Chain management ».

Ces deux magazines ont permis de promouvoir la logistique à travers des expériences et des témoignages d'entreprises. Ils ont permis également de participer au mouvement de modernisation de tous les secteurs industriels et de la distribution. Ils permettent d'être des « propagateurs efficaces et indispensables » de ces nouvelles théories.

1.1.2. Définitions de la logistique

Il existe de multiples définitions de la logistique et, nous allons citer deux définitions qui nous paraissent les plus importantes.

Définition 1 :

« La gestion logistique ou logistique comme étant le processus de planification, d'implication et du contrôle de l'efficacité et de l'efficience des flux des biens et services, de leur point de départ à leur point de consommation, pour la finalité de se conformer aux besoins et désirs du client²»

Définition 2 :

La logistique correspond à la gestion des flux financiers, informationnels, physiques que va rencontrer l'entreprise. La logistique est essentielle pour la firme car c'est cette dernière qui va permettre l'optimisation des ressources et la réduction des coûts.

Selon Donald J. Bowersox et David J. Closs, pour atteindre la performance logistique, la firme doit arriver à combiner différents éléments³:

- L'information est nécessaire et indispensable aux échanges et permet la planification de la production. Les technologies, l'Echange de Données Informatisées, permet d'obtenir des informations plus fiables et en temps réel.
 - L'entreposage, la manutention et l'emballage ne doivent pas être négligés. Ce sont des fonctions qui vont impacter directement la qualité des produits, la capacité de livrer rapidement le client ainsi que la mise en place d'une traçabilité des biens.
 - Le stockage va être déterminant pour le niveau de service rendu au client. L'entreprise va chercher à limiter les investissements ainsi que les coûts liés aux stocks.
 - Le transport est un élément important et présent dans l'entreprise depuis longtemps.
- La tendance est à la réduction des coûts de transport.

² CHRISTOPHER M.: Logistics and supply Chain Management, Financial Times Management, London, 2000.

³ D. J. Bowersox D. J. Closs, Logistical Management : The Integrated Supply Chain Process, McGraw-Hill, 1996.

- La mise en place d'un réseau logistique est l'élément essentiel de la performance logistique car elle va désigner le nombre d'acteurs, les tâches respectives et leur emplacement. Il s'agit des usines, des magasins, des entrepôts...

Ces différentes composantes doivent être inter reliés entre elles pour pouvoir atteindre une logistique performante. La logistique est désormais indépendante du marketing mais elle reste une partie importante voire essentielle car la logistique et le marketing ont un objectif commun : la satisfaction du consommateur.

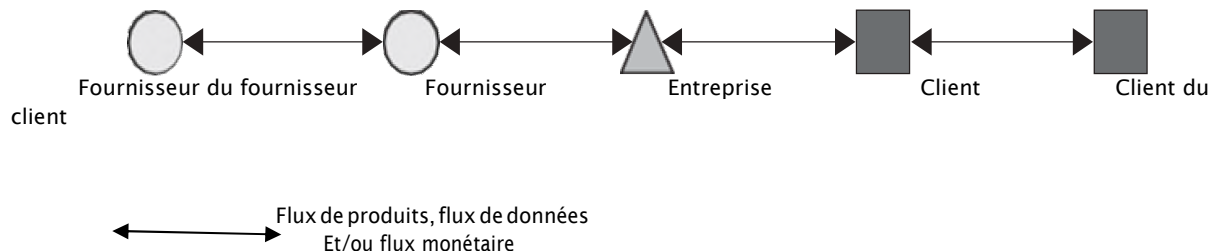
1.2. La notion de chaîne d'approvisionnement « supply chain » :

Le terme « chaîne logistique » vient de l'anglais *Supply Chain* qui signifie littéralement « chaîne d'approvisionnement ».

Il existe une multitude de définitions de la « chaîne logistique » : il n'y a pas une définition universelle de ce terme. Nous allons choisir deux définitions les plus simples à comprendre.

«Une *supply chain* est un réseau d'organisations (fournisseurs, usines, distributeurs, clients, prestataires logistiques...) qui participent à la fabrication, la livraison et la vente d'un produit à un client. Ces organisations échangent entre elles des produits, des informations et de l'argent»⁴.

Figure 1: Supply chain



Une chaîne logistique est souvent représentée comme une chaîne reliant le fournisseur du fournisseur au client du client

1.3. Fonctions de la chaîne logistique :

1.3.1. L'approvisionnement :

Il constitue la fonction la plus en amont de la chaîne logistique. Les matières et les composants approvisionnés constituent de 60% à 70% des coûts des produits fabriqués dans une majorité d'entreprise. Réduire les coûts d'approvisionnement contribue à réduire les coûts des produits finis, et ainsi à avoir plus de marges financières. Les délais de livraison des fournisseurs et la fiabilité de la distribution influent plus que le temps de production sur le niveau de stock ainsi que la qualité de service de chaque fabricant. La collaboration client-fournisseur crée une dépendance mutuelle. Elle consiste à exploiter

⁴ Rémy LE MOIGNE, Supply chain management, Dunod, Paris, 2013.

les synergies du client et du fournisseur dans un esprit de partage des risques, moyens, gains et accroissement de la compétitivité des partenaires à moyen et long terme. Une telle collaboration nécessite alors de changer les comportements pour garantir la transparence des relations, ainsi que le partage d'information en utilisant les nouveaux systèmes d'informations basés sur les technologies de l'information et de communication .

La bonne gestion des approvisionnements peut avoir un effet positif sur la rentabilité, en effet, non seulement une réduction du coût des matières peut augmenter le bénéfice, mais s'accompagner d'une réduction de l'investissement dans le stock.⁵

1.3.2. La production :

La fonction de production est au cœur de la chaîne logistique, elle donne une capacité à la chaîne logistique pour produire et donne ainsi un indice sur sa réactivité aux demandes fluctuantes du marché. Si les usines ont été construites avec une grande capacité de production, parfois excessive, alors on peut être réactif à la demande en présence de quantité supplémentaire à faire. Cet environnement a l'avantage d'être disponible pour des clients en cas de demandes urgentes, mais d'un autre côté, une partie de la capacité de production peut rester inactive ce qui engendre des coûts et des dépenses en plus. D'un autre côté si la capacité de production est limitée, la chaîne logistique a du mal à être très réactive et donc peut perdre des parts du marché vu qu'elle n'est pas capable de répondre favorablement à certaines demandes. Il faut donc trouver un équilibre entre réactivité et coûts. L'entreprise doit connaître le coût de ses produits et en particulier le coût de production pour piloter sa marge, fixer les prix de vente ou encore suivre l'évolution de la performance de ses opérations à travers la planification et l'ordonnancement. La planification de la production est la fonction qui vise à établir un plan de production permettant de répondre au mieux à la demande prévue (plan des ventes ou prévisions) tout en respectant les objectifs de profitabilité, de productivité, du service client de l'entreprise.

La production est souvent réalisée en plusieurs étapes : préparation et traitement des composants, l'assemblage, la finition et le conditionnement du produit.

1.3.3. Le stockage :

Le stockage se révèle également nécessaire en distribution soit lorsqu'il y a déséquilibre entre les cadences de production et celles de consommation, soit lorsqu'il y a décalage dans le temps, de la période de consommation par rapport à celle de production, soit encore lorsque les zones de consommation se trouvent éloignées des zones de production. Les stocks sont donc partagés entre les différents acteurs : les fournisseurs, le producteur et les distributeurs. Ici aussi se pose la question de l'équilibre à trouver entre une meilleure réactivité et la réduction des coûts. Il est évident que plus on a de stocks, plus la chaîne logistique est réactive

⁵ Zerouk MOULOVA, (2007), Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques. Thèse de doctorat Ecole doctorale IAEM Lorraine.

aux fluctuations des demandes sur le marché. Cependant, avoir des stocks engendre des coûts et des risques surtout dans le cas de produits périssables ou bien des produits dont la rapidité d'innovations est telle qu'une nouvelle gamme du même produit mise sur le marché par un concurrent puisse rendre obsolètes les quantités de ce produit en stock et ainsi engendrer une perte importante. La gestion des stocks est l'une des clés de la réussite et l'optimisation de toute une chaîne logistique. Une meilleure gestion de cette fonction peut engendrer des économies importantes mais aussi un équilibre entre l'offre et la demande.

Sans être exhaustif, il existe un certain nombre de moyens permettant de réduire les stocks sans dégrader la satisfaction des clients, voire même en l'améliorant. Tels que :

- Utiliser les logiciels de gestion de stocks et de planification des besoins;
- Eviter les systèmes logistiques trop complexes;
- Fabriquer à la commande à chaque fois que c'est possible. Beaucoup d'entreprises tendent à avoir un stock nul, ou bien « juste » ce qu'il faut pour produire et satisfaire les commandes ;

1.3.4. Distribution et transport :

La distribution rassemble l'ensemble des opérations qui visent à mettre un produit ou un service à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur final, tout au long de la chaîne logistique. Cette opération suit celle de la production, de la fabrication ou de l'importation d'un bien ou d'un service, à partir du moment où il est commercialisé par le producteur, le fabricant ou l'importateur jusqu'au transfert au consommateur ou à l'utilisateur final. Le rapport entre la réactivité de la chaîne et son efficacité peut être aussi vu par le choix du mode de transport. Le choix du mode s'inscrit dès le départ dans un cadre bien défini en fonction des contraintes géographiques, climatiques, d'horaire ou de temps, de la politique générale de l'entreprise (sécurité, coût, service), de la structure du système logistique mis en place dans l'entreprise et de l'implantation des unités (usines et entrepôts) et du volume des stocks.

1.3.5. La vente :

La fonction de vente est la fonction ultime dans une chaîne logistique, son efficacité dépend des performances des fonctions en amont. Si on a bien optimisé pendant les étapes précédentes, on facilite alors la tâche du personnel chargé de la vente, car il pourra 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.

Le processus vente, mis en œuvre par le service commercial, développe les relations envers le client (négociation des prix et des délais, enregistrement des commandes,...) et par extension, recherche une meilleure connaissance du marché. Ce processus de l'entreprise est également chargé de définir la demande prévisionnelle et d'intégrer des aspects commerciaux comme la durée de vie du produit pour anticiper l'évolution de ses ventes. L'objectif de la prévision de la demande est d'estimer les ventes et utilisations des produits afin de fabriquer ou acheter ces derniers à l'avance dans des quantités appropriées. Plus la fiabilité des prévisions est élevée, plus il est possible de réduire les niveaux de stocks et d'améliorer le niveau du service client.

2. La gestion de la chaîne logistique ou supply chain management :

2.1. Définition de la SCM

Si le terme supply chain management (SCM) est très utilisé aujourd'hui, sa signification est toujours source d'une grande confusion.

Le terme supply chain management a vu sa définition évoluer depuis qu'il existe et, aujourd'hui, des dizaines de définitions différentes ont été recensées.

Certaines définitions présentent le supply chain management comme un ensemble de processus.

« Le supply chain management comprend la planification et la gestion de toutes les activités impliquées dans le sourcing et l'approvisionnement, la transformation et toutes les activités logistiques. Il inclut également la coordination et la collaboration avec des partenaires qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires et des clients. Le SCM est une fonction d'intégration dont le rôle principal est d'intégrer les différents métiers et les différents processus dans et entre les entreprises au sein d'un modèle cohérent et performant. Il inclut toutes les activités de gestion de la logistique citées ci-dessus ainsi que les opérations de production et il pilote la coordination des processus et des activités au sein et entre marketing, les ventes, le développement produit, la finance et les technologies de l'information »⁶.

D'autres termes proches sont également utilisés : inbound logistics, outbound logistics, materials management, demand chain ou encore value chain.

- La logistique amont (inbound logistics), ou logistique d'approvisionnement, est « l'ensemble des activités liées à la réception, au stockage et à la distribution (au sein de l'entreprise) des matières premières et composants, telles que la manutention des marchandises, la gestion des entrepôts, le contrôle des stocks, l'ordonnancement des transports et le retour aux fournisseurs⁷ ».
- La logistique interne est l'ensemble des activités liées à l'acheminement des produits au sein de l'entreprise.
- La logistique aval (outbound logistics) est « l'ensemble des activités liées à la collecte, au stockage et à la distribution de produits à des acheteurs, tels que la gestion des entrepôts de produits finis, la manutention des marchandises, l'exploitation des véhicules de livraison, le traitement et l'ordonnancement des commandes ». Elle a longtemps été appelée physical distribution.
- Le materials management (gestion des flux) est « l'ensemble des fonctions de management qui supportent le cycle des flux de produits de bout en bout, de l'approvisionnement et du contrôle interne des matières premières à la planification et

⁶ Christopher M. 1992. *Logistics and supply chain management*. London : pitchman publishing.

⁷ Michael Porter, M.E. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985.

au contrôle de l'en- cours de fabrication et à l'entreposage, l'expédition et la distribution des produits finis⁸ ».

- Le terme « demand chain » est quelquefois préféré à supply chain parce qu'il déplace l'attention du fournisseur et de l'usine vers le client.

La value chain désigne l'ensemble des activités (inbound logistics, operations, outbound logistics...) qui sont réalisées par une entreprise pour concevoir, produire, vendre, livrer et supporter ses produits.

2.2. Les trois flux de la chaîne logistique :

Nous détaillons ici les trois flux traversant une chaîne logistique : flux d'information, physique et financier.

2.2.1. Le flux d'information

Le flux d'information représente l'ensemble des transferts ou échanges de données entre les différents acteurs de la chaîne logistique. Il s'agit en premier lieu des informations commerciales, notamment les commandes passées entre clients et fournisseurs. Une commande comprend généralement la référence du produit, la quantité commandée, la date de livraison souhaitée et le prix éventuellement négocié lors de la vente. D'autres éléments peuvent s'ajouter à cette liste : la liste des options désirées pour le produit, la fréquence de livraison si besoin, ... Mais les entreprises s'échangent aussi des informations plus techniques : paramètres physiques du produit, gammes opératoires, capacités de production et éventuellement de transport, informations de suivi des niveaux de stock. Ces dernières sont de plus en plus réclamées par les clients qui souhaitent connaître l'état d'avancement de fabrication de leur produit. De manière plus générale, le principe de traçabilité se traduit par un droit de regard accru du client envers le fournisseur. Le flux d'information est de plus en plus rapide grâce aux progrès des TIC. Le développement des flux d'information au sein de la chaîne logistique trouve ses limites dans le besoin de confidentialité entre acteurs. Par ailleurs, le problème de la qualité des données véhiculées subsiste, et le risque existe que des décisions soient basées sur des données erronées ou simplement périmées⁹.

2.2.2. Le flux physique

Le flux physique est constitué par le mouvement des marchandises transportées et transformées depuis les matières premières jusqu'aux produits finis en passant par les divers stades de produits semi-finis. Il justifie l'organisation d'un réseau logistique, c'est-à-dire les différents sites avec leurs ressources de production, les moyens de transports pour relier ces sites et les espaces de stockage nécessaires pour pallier les aléas et faire tampon entre deux activités successives. En bref, l'écoulement du flux physique résulte de la mise en œuvre des

⁸ APICS Dictionnaire, 12e éd.

⁹ Dupuy et al, 2004 : C. Dupuy, V. Botta-Genoulaz et A. Guinet. *Batch dispersion model to optimize traceability in food industry*. Journal of Food Engineering, Special Issue on "Operational Research and Food Logistics", Vol. 70, Issue 3, pp 333-339, 2005.

diverses activités de manutention et de transformation des produits quel que soit leur état. Le flux physique est généralement considéré comme étant le plus lent des trois flux.

2.2.3. Le flux financier

Le flux financier concerne toute la gestion pécuniaire des entreprises : ventes des produits, achats de composants ou de matières premières, mais aussi des outils de production, de divers équipements, de la location d'entrepôts, ... et bien sûr du salaire des employés. Le flux financier est généralement géré de façon centralisée dans l'entreprise dans le service financier ou comptabilité, en liaison toutefois avec la fonction production par les services achats et le service commercial. Sur le long terme, il correspond aussi aux investissements lourds tels que la construction d'ouvrages bâtiments et de lignes de fabrication. Encore s'agit-il d'échanges avec des organismes bancaires extérieurs au réseau d'entreprises.

2.3. Les décisions dans la chaîne logistique

2.3.1. Les décisions stratégiques

Au niveau stratégique, sont définies les stratégies du réseau logistique et les politiques de gestion. La planification stratégique définit les investissements de ressources nécessaires pour avoir un système logistique qui soit en cohérence avec les objectifs globaux de l'entreprise. Les décisions stratégiques comprennent toutes les décisions de conception de la chaîne logistique et de ce fait, elles ont une influence importante sur la stratégie concurrentielle et donc sur la viabilité à long terme de l'entreprise.

Les décisions de planification de la chaîne logistique concernant le niveau stratégique sont les suivantes :

- Localisations, missions et relations des usines et entrepôts. (i.e., conception des infrastructures et réseaux),
- Positionnement des nouvelles usines et fermetures de sites,
- Positionnement de nouveaux entrepôts et fermetures,
- Niveaux de capacité des usines et entrepôts,
- Acquisitions de biens technologiques et d'équipements pour usines et entrepôts,
- Conception d'usines et d'entrepôts,
- Répartition entre biens achetés et utilisation de ressources d'un tiers (par exemple : décisions de sous-traiter),
- Réseaux de transports et prestataires de transport,
- Choix du type de gestion de production (par ex. fabrication à la commande, fabrication sur stock).¹⁰

2.3.2. Les décisions tactiques

Les plans tactiques développent les plans de moyen terme qui vise à une adéquation des composants et des ressources aux événements prévisibles. On pourrait voir le niveau tactique comme composé par deux sous-niveaux. Le premier est plus général ; il recouvre le plan

¹⁰ Miller, T., *Hierarchical operations and supply chain planning*, Springer, 2001.

industriel et commercial ; à la seconde sous-niveau, on trouve les plans de production et de distribution de chaque site de l'entreprise.

Les décisions de planification de la chaîne logistique concernant le niveau tactique sont les suivantes :

- Affectation des capacités de production aux familles de produits par usine, souvent en considérant des périodes temporelles de taille « moyenne » (par exemple, trimestriellement),
- Taux d'utilisation des capacités planifiées en fabrication, par usine et au niveau du réseau,
- Besoins en main d'œuvre (niveaux nominal et heures supplémentaires),
- Allocation des sources d'approvisionnement aux usines, centres de distribution et détaillants par région ou pays,
- Gestion des transferts intersites (par ex. entre centres de distribution),
- Plans d'investissements et de déploiement des stocks,
- Modes de transports et choix des transporteurs.

2.3.3. Les décisions opérationnelles :

Le niveau opérationnel lié aux activités de routine est, lui aussi, décomposable en deux sous-niveaux. On optimise dans chaque entité les programmes et les plans élaborés au niveau tactique en ayant comme principe la réactivité. L'horizon va du jour à la semaine. On y trouve aussi l'exécution : il s'agit de réagir en temps réel sur un horizon journalier. L'objectif à ce niveau est de répondre aux requêtes des clients de façon optimale en respectant les contraintes établies par la configuration et les politiques de planification choisies aux niveaux stratégiques et tactiques.

Nous donnons dans ce qui suit une liste non exhaustive des décisions opérationnelles :

- Ordonnancement et pilotage en temps réel des systèmes de production ;
- Allocation des moyens de transports ;
- Placement plus précis des activités de maintenance préventive ;
- Affectation des ressources aux tâches (matérielles et humaines) de manière dynamique en fonction des aléas.
- Traitement et ordonnancement des commandes clients ;
- Sélection des transporteurs pour les chargements non groupés. 10

SECTION 2 : Plateforme logistique et transports

Dans cette section nous introduisons l'entité de la chaîne logistique sur laquelle nos travaux de recherche se sont centrés, même si nos modèles peuvent être utilisés dans un cadre plus large.

Maintenant nous nous intéressons au rôle que les plateformes logistiques jouent dans la gestion des stocks (fonction magasinage) et de l'importance qu'elles ont d'un point de vue économique.

Dans cette partie nous introduisons quelques éléments qui vont éclaircir ce point et nous présentons les problèmes décisionnels que l'on peut rencontrer dans la gestion des entrepôts.

1. Plate-forme logistique

1.1. Définitions

Un entrepôt est un lieu où l'on range des objets temporairement.

En particulier, dans le contexte économique, l'entrepôt est un lieu de stockage en grande quantités des objets qu'une entreprise vient d'acheter et qu'elle compte revendre. Les objets sont donc rangés à l'abri des éléments, prêts à être mis en magasin dans le cas d'un commerce, soit à être directement livrés dans le cas d'une entreprise de vente par correspondance. Ces lieux sont parfois très importants et nécessitent l'aide de progiciels WMS (Warehouse Management System) spécialisés pour en assurer la gestion.

Dans la pratique, un entrepôt se présente sous la forme d'un bâtiment relativement vaste, aménagé de manière à faciliter les opérations de transport et de levage de la marchandise.

Le local peut ainsi être un hangar, dont les portes destinées au flux de marchandise sont situées sur un quai permettant l'accès facile aux moyens de transport desservant l'entrepôt : camions, trains.

Les marchandises sont souvent rangées sur des sortes de grandes étagères, de façon à occuper au mieux l'espace disponible. Dans ce cas, on utilise des engins spéciaux de levage, comme le transpalette¹¹.

1.2. type d'entrepôt

➤ Les entrepôts logistiques de classe A

Un entrepôt de classe A impose :

- une hauteur supérieure à 9,30 m ;
- une aire de manœuvre d'une profondeur supérieure à 35 m ;
- un quai pour 1 000 m² d'entrepôt ;
- une résistance au sol minimale de 5 T/m² ;
- un chauffage ;
- un système d'extinction.

➤ Les entrepôts logistiques de classe B

¹¹ Documentation de la DGITM (Direction générale des Infrastructures, des Transports et de la Mer) – France.

Un entrepôt logistique de classe B impose :

- une hauteur supérieure à 7,50 m ;
- une aire de manœuvre d'une profondeur supérieure à 32 m ;
- un quai pour 1 500 m² d'entrepôt ;
- une résistance au sol minimale de 3 T/m² ;
- un système d'extinction

➤ **Les entrepôts logistiques de classe C**

Les entrepôts qui ne sont ni de classe A ni de classe B appartiennent à la classe C.

Parmi ces entrepôts, il y a :

- **La messagerie** : local de hauteur moyenne avec ouvertures en vis-à-vis sur toute la longueur du bâtiment.
- **L'entrepôt frigorifique** : Cette classe comprend les établissements dont l'activité principale est l'exploitation d'installations d'entreposage frigorifique. Ces établissements fournissent des services d'entreposage public et d'entreposage à forfait et font appel à du matériel conçu pour conserver les marchandises congelées et réfrigérées. Outre les services d'entreposage généralement offerts par les établissements de ce groupe, notons : la congélation par soufflage, la décongélation partielle et l'entreposage sous atmosphère modifiée. Sont compris dans cette classe les établissements qui fournissent des services d'entreposage des fourrures destinées au commerce. Exemple d'activité: Casier frigorifiques, service de (sauf entreposage personnel) Entreposage frigorifiques en douane, service d'Entreposage réfrigéré.¹²

1.3. Les Organisation des entrepôts

➤ **Le circuit des produits**

Dès son arrivée dans le magasin ou l'entrepôt, la marchandise est réceptionnée selon un processus qui varie peu d'une entreprise à l'autre :

- déchargement du camion ou du wagon au moyen de divers engins,
- contrôle de la réception, de conformités quantitatives et qualitatives,
- détermination de l'emplacement où la marchandise va être stockée,
- transfert jusqu'à l'emplacement de stockage,
- déclaration de l'entrée en stock,
- préparation des commandes,
- contrôle des sorties,
- emballage,
- manutention et préparation des livraisons,
- chargement des camions ou wagons.¹³

➤ **La structure des réseaux de distribution et leur implication sur l'organisation**

¹² L'entrepot logistique Écrit par les experts Ooreka, <https://stockage.ooreka.fr/comprendre/entrepot-logistique> .

¹³ Christophe bernard, La logistique des produits alimentaires, institue d'administration des entreprises Lille, 2004.

Dans le cadre de sa stratégie commerciale, l'entreprise a défini la manière dont elle entendait être présente sur les marchés cibles : avec une structure légère (grossiste, agent ou société de gestion à l'export) ou une structure lourde (implantation commerciale ou de fabrication). Les schémas logistiques sont alors différents. ¹³

➤ Localisation des dépôts

Dans le cas de la localisation d'un entrepôt unique, l'entreprise doit rechercher la localisation qui lui permettra de minimiser l'ensemble de ses coûts. Le coût total de distribution se décompose en trois postes :

- Le transport des usines à l'entrepôt puis de l'entrepôt aux clients;
- L'entreposage manutention et stockage;
- L'immobilisation financière due au stock.

Sur un plan national, la localisation de l'entrepôt central dépend principalement des coûts de transport. Les livraisons de l'entrepôt central aux clients correspondent souvent à des lots de taille bien inférieure à celle des véhicules donc à un coût élevé à la tonne. En revanche, les approvisionnements en provenance des usines s'effectuent par grandes quantités donc à un coût plus faible par tonne.

Par détermination du barycentre d'un ensemble de clients à livrer, on obtient un résultat qui est une première approximation de la zone géographique d'implantation. L'entreprise doit ensuite chercher dans cette région les terrains disponibles pouvant convenir, en fonction de l'accès routier, ferroviaire...

Dans le cas de réseaux à plusieurs dépôts, le problème se pose de manière beaucoup plus complexe, car il faut définir le nombre de dépôts et leur localisation.

Certains coûts décroissent avec l'augmentation du nombre de dépôts : transport dépôt client par exemple. D'autres par contre augmentent : entreposage et manutention, traitement de l'information...

Il faut modéliser le problème pour trouver la solution optimale. ¹⁴

➤ L'affectation usines/dépôts

Ce problème se pose quand plusieurs usines peuvent approvisionner un même dépôt ou lorsque plusieurs dépôts peuvent livrer un même client.

Les entreprises ont fortement diminué le nombre de dépôts, les grandes entreprises ont actuellement rarement plus de 5 entrepôts, ce qui a permis de faire de nombreuses économies. La diminution du nombre d'entrepôt n'a été possible que grâce à l'amélioration des communications et du partenariat entre les entreprises. De plus, l'intégration des systèmes d'informations permet également de diminuer les stocks nécessaires et donc le nombre et la taille des entrepôts, mais fait augmenter le nombre de livraisons pour un même site ¹⁴.

2. Transport

2.1. Les modes de transport

Les marchandises peuvent être transportées par mer, air, route, fer ou fleuve.

Pour les envois de faible poids ou petits volumes, il est possible d'avoir recours aux services postaux qui transportent leurs colis par air, fer, route ou mer.

Indépendamment de l'existence de différents modes transport utilisés isolément, plusieurs

¹⁴ Christophe Bernard, La logistique des produits alimentaires, institue d'administration des entreprises Lille, 2004.

d'entre eux peuvent être utilisés pour l'acheminement d'un point de départ à un point d'arrivée. Il en est ainsi, par exemple, du transport dit « multimodal » dans le transport intercontinental et le combiné « route-rail ».

2.1.1. Le transport maritime

Pour présenter ce mode de transport, on retiendra qu'il dispose de différents types de navires utilisant classiquement des conteneurs. Les avantages qui en résultent sont nombreux : Pas de rupture de charge (gain de temps et sécurité) réduction du coût de la manutention et des assurances, possibilité de stockage dans des zones portuaires..... Quant aux inconvénients, il s'agit essentiellement des délais importants de : l'encombrement existant dans les ports de certains pays, les grèves endémiques qui peuvent y avoir.

2.1.2. Le transport aérien

La caractéristique essentielle de ce mode de transport est qu'il dispose d'avions soit équipés « tout cargo », soit mixtes permettant le changement d'igloos, palettes et conteneurs. Il en résulte donc une sécurité et rapidité dans le transport ainsi que des frais de stockage et des coûts d'emballage réduits.

Ces avantages ont un coût qui conduit à proscrire l'envoi de frets lourds très denses ou des marchandises de faible valeur. Cela étant, le prix élevé ne doit pas être pris en compte d'une façon isolée.

2.1.3. Le transport routier

Ce transport se caractérise par une pratique de plus en plus courante de conteneurisation et la possibilité de combiner le rail et la route (ferroulage)

Il en résulte un service possible de porte à porte sans rupture de charge et des délais de transport relativement court.

2.1.4. Le transport ferroviaire

Le changement se fait sur des wagons de différentes tailles pouvant être accrochés les uns aux autres pour former des trains entiers. Et en résultat essentiellement : un respect de délais, une adaptation aux longues distances et aux tonnages importants tout en contribuant au transport combiné permettant ainsi de réaliser le « port à port ».

Ce mode transport est adapté aux courtes distances. S'il nécessite un pré et un post acheminement donc une rupture de charge, cela s'inscrit dans les caractéristiques du transport combiné dont l'intérêt n'est plus à démontrer¹⁵.

¹⁵ Jean BELOTTI, le transport international des marchandises, 4ème édition, Vuibert, 2012.

2.2. Les Avantages et inconvénients de chaque mode de transport

Tableau 1 : Les Avantages et inconvénients de chaque mode de transport ¹⁶

Mode de transport	Avantages	inconvénients
Le transport par voie des eaux (maritime et fluvial)	Transport de tous types de marchandises, en grande quantité et sur de très longues distances (transport de masse, intercontinental), grande capacité de port en volume et en lourd, coûts faibles, pas de rupture de charge entre deux ports	Irrégulier, peu rapide, délais de parcours longs, dessert uniquement les zones ayant un accès à la mer ou à un grand fleuve, les marchandises étant longtemps soumises aux risques de transport, leur emballage et prime d'assurance sont plus onéreux, coûts indirects élevés.
Le transport aérien	Mode de transport très rapide, sécurité accrue primes d'assurances faibles, adapté pour les marchandises légères et périssables, trafic régulier, fréquence des vols élevée, faibles coûts indirects de transport.	Capacité de transport limitée, frêt aérien très onéreux, non adapté pour certaines marchandises (dangereuses ou autres nécessitant des conditions particulières de transport), la taille modeste des unités de chargement provoque de nombreuses ruptures de charges,
Le transport routier	Transport tous types de marchandises, délais, coûts de parcours raisonnables, capacité de port et unités de chargement variés et adaptés à divers besoins, les ruptures de charges peuvent être évitées grâce au ferroutage (transport combiné rail /route), mer routage (transport combiné mer /route), et à l'usage des UTI (unité de transport intermodale).	Divers facteurs peuvent dégrader la qualité de l'opération de transport routier et engendrer des retards difficiles à rattraper (qualité des infrastructures routières, insécurité sur le trajet, coupeurs de route, accidents, conditions climatiques...)
Le transport ferroviaire	Rapidité et sécurité sont assurées, horaires bien planifiés et respect des délais. Adapté pour tout type de marchandises, capacité élevée de port en lourd, possibilité de faire du transport combiné rail/route, usage des UTI	Desserte limitée par le réseau ferroviaire, ne convient pas aux courtes distances, nécessite toujours une opération de pré et post acheminement.

¹⁶ Corine PASCO, Commerce international, 4ème édition, dunod, paris 2006.

2.3. Les documents concernant les modes de transports

2.3.1. Le transport maritime (le connaissement/Bill of Lading)

➤ **Présentation du connaissement**

En tant que chargeur, l'exportateur choisit un transporteur ou son agent qui émet un connaissement constitué en un jeu de plusieurs exemplaires.

Le jeu comprend :

- un original du connaissement détenu par la compagnie de navigation,
- un connaissement chef, conservé par le capitaine du navire et utilisé par ce dernier comme justificatif de la marchandise transportée et pour l'établissement du manifeste,
- des exemplaires négociables, dits originaux, dont le nombre doit être obligatoirement indiqué sur tous les exemplaires émis,
- des exemplaires non négociables qui peuvent servir à informer le destinataire (notify) de la marchandise.

Le jeu complet de connaissement comprend l'ensemble des originaux, généralement au nombre de trois (3) remis au chargeur par le transporteur.¹⁷

➤ **Fonctions fondamentales du connaissement**

- C'est en premier lieu un contrat de transport entre le chargeur (l'exportateur ou son agent) et le transporteur, en vertu duquel ce dernier s'engage à assumer le transfert de la marchandise d'un point à un autre ;
- C'est en second lieu un titre représentatif de la marchandise ;
- C'est aussi un document de transport qui permet le contrôle de la possession de la marchandise par le biais de la transmissibilité par voie d'endos.

Cette fonction distingue le connaissement des autres titres de transport¹⁷.

2.3.2. Les documents du transport aérien (Lettre de Transport Aérien/Airway Bill)

➤ **Caractéristiques**

- La LTA ou AIR way bill est le document de base du transport aérien, mais il n'est pas obligatoire ;
- La LTA n'est pas négociable ;
- La LTA constitue une preuve de contrat de transport mais elle ne peut attester l'expédition effective de la marchandise que si elle est signée par l'entreprise aérienne.¹⁷

➤ **Emission de la LTA**

- Elle a trois feuillets originaux :

L'exemplaire n° 1 porte la mention « Pour le transporteur ». Il est signé par l'expéditeur ;

L'exemplaire n° 2 porte la mention « Pour le destinataire ». Il est signé par l'exportateur et le transporteur et accompagne la marchandise ;

L'exemplaire n° 3 est signé par le transporteur et remis à l'expéditeur (l'exportateur ou son agent) après acceptation de la marchandise ;

- Elle est établie par la compagnie sur formulaire de la compagnie aérienne ;

¹⁷ Ghislaine legrand, Hubert matini , Gestion des opérations import export, dunod, paris 2008.

- Elle est signée par l'expéditeur et par la compagnie aérienne après embarquement. ¹⁷

2.3.3. La lettre de voiture internationale routière : CMR

➤ **Caractéristique du CMR**

- La CMR n'est pas négociable, elle n'est pas obligatoire et n'est donc pas réclamée à l'arrivée ;
- L'expéditeur est responsable des mentions portées sur la CMR et qui limite la responsabilité du transporteur en cas de litige. ¹⁷

➤ **Emission de la CMR**

- Etablit généralement dans la pratique par le transporteur ou le transitaire, signé par le transporteur et principe par l'expéditeur ;
- Elle est émise en trois exemplaires originaux (pour l'acheteur, le vendeur et le transporteur) avec la marchandise. ¹⁷

2.3.4. Transport ferroviaire (la lettre de voiture internationale) CIM

➤ **Caractéristiques**

- La LVI n'est pas négociable ;
- Elle n'est pas réclamée à l'arriver ;
- Elle constitue une preuve de la prise en charge de la marchandise ;
- L'expéditeur est responsable des mentions portées sur la LVI et qui limite la responsabilité du transporteur en cas de litige. ¹⁷

➤ **L'émission de la LVI**

Elle est remplie en partie par l'expéditeur en autre par chemin de fer. Un seul plan est conservé par chemin de fer, un duplicata est fourni à l'expéditeur. ¹⁷

Section3 : la performance dans l'entreprise

1. Performance logistique

La logistique est maintenant au cœur des priorités de l'entreprise parce qu'elle contribue fortement à la performance de celle-ci. Les performances logistiques se mesurent au niveau opérationnel, par le degré d'efficacité atteint, c'est à dire, par le rapport entre, d'un côté les résultats obtenus (qualité de service) et de l'autre les ressources consommées à cette intention (coûts de circulation).¹⁸

1.1. Définitions du concept de performance logistique et comment l'améliorer

1.1.1. Définition

La performance logistique est un concept multiple qui doit être appréhendé de façon transverse et globale dans la mesure où les flux ne s'arrêtent pas aux frontières de l'entreprise. Sa traduction n'est cependant pas évidente face à la complexité de la chaîne logistique.

Quels que soient les objectifs poursuivis par les entreprises et les relations d'affaires qu'elles entretiennent, rappelons que la finalité de la chaîne logistique est de répondre à la demande du client au moindre coût avec le minimum d'impact sur l'environnement.

Il s'agit du but commun de tous les acteurs de la supply chain vers lequel tous les indicateurs de performance doivent être tournés.

En ce sens, nous définissons la performance logistique comme la résultante de quatre facteurs clés : la fiabilité, l'efficacité, la réactivité et le respect de l'environnement sur lesquels tout Supply Chain Manager doit agir pour remplir sa mission.

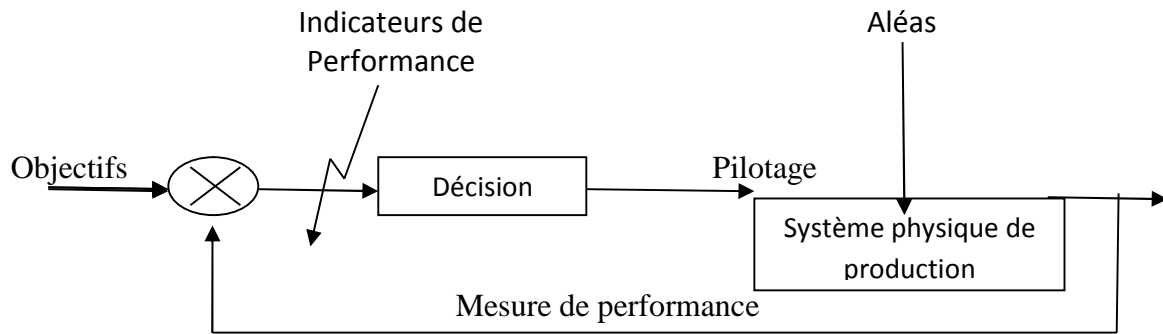
1.1.2. Comment améliorer la performance

C'est en améliorant la performance globale de la chaîne que chaque entreprise pourra améliorer sa propre performance (et non l'inverse), mais cela suppose que l'entreprise coordonne efficacement avec ses partenaires. A ses propos, en plus de l'idée de coordination, vient se greffer la justification stratégique des chaînes logistiques, qui est d'établir entre elles un rapport gagnant-gagnant aux entreprises partenaires, quitte à accorder des compensations aux maillons défavorisés. En définitive, la mise en place d'un système de performances traduit implicitement un désir de contrôle et d'amélioration des performances, ce qui s'applique tout aussi bien au contexte de la réingénierie du système considéré qu'à son exploitation¹⁹ (cf. figure 2).

¹⁸ L'indicateur de performance Lamia Berrah, Cépaduès, 2002.

¹⁹ Botta-Genoulaz, V.; Campagne, J.P.; Llerena, D.; Pellegrin, C. *Supply chain performance : collaboration, alignment and coordination*, 2010

Figure 2 : système d'indicateurs de performance



1.2. Les dimensions de la performance logistique

1.2.1. Le taux de service

Le contrat avec le client est une promesse qu'il est vital d'honorer convenablement pour l'image de l'entreprise fournisseur. Il est impératif de livrer le client dans les conditions prévues en fonction de la demande.

Le premier indicateur logistique est donc le taux de service. Il est l'objectif principal de toute entreprise soucieuse du respect de ses engagements envers ses clients. Le taux de service mesure la proportion des produits livrés à temps par rapport à tous ceux que les clients ont demandé à une date donnée (ou le nombre de commandes qui ont été honorées en quantité, qualité et délai par rapport au nombre total de commandes reçues).

Le calcul de base de cet indicateur est donc :

Taux de service = $T = \text{Quantité totale de produits livrés à temps} / \text{Quantité commandée (en \%)}$

L'indicateur de niveau de service reste cependant et avant tout un outil de gestion qui doit permettre à une entreprise de se positionner par rapport à la concurrence, par rapport aux exigences de la clientèle et enfin par rapport à elle-même (le niveau de service a-t-il évolué positivement ou négativement depuis plusieurs mois ?).

Cet indicateur peut se décliner tout au long de la chaîne logistique, chacun ayant des fournisseurs et des clients avec qui les relations de livraison peuvent se mesurer par des taux de service. Une fois que l'on a « construit » cet indicateur et que l'on peut le suivre régulièrement, on peut se fixer des objectifs d'amélioration, mais aussi analyser les mauvais résultats, en rechercher les causes et faire en sorte que cela ne se reproduise plus.

Cet indicateur peut donc être utilisé tout le long de la chaîne logistique pour le suivi :

- des commandes que l'on expédie aux clients extérieurs,
- des commandes internes à l'entreprise,
- des commandes reçues en provenance des fournisseurs.

Pour augmenter l'efficacité du service clientèle, une méthode peut être utilisée : *la méthode ABC*.

La logique de cette approche tient dans le fait que certains clients et certains produits sont plus rentables que d'autres. Par conséquent, l'entreprise doit maintenir les plus hauts niveaux de service clientèle pour les combinaisons les plus rentables de produits et/ou clients.

De même, pour évaluer le niveau de service que fournit une entreprise et déterminer des repères, il est intéressant de réaliser un audit du service clientèle (interne et externe).²⁰

1.2.2. Les délais

Le délai est une notion indispensable à maîtriser. En effet, non seulement les clients attendent un produit de qualité à un coût intéressant mais ils attendent aussi un délai.

Suivant les produits, les secteurs, les pays, cette dimension du délai peut prendre une part prépondérante dans le choix qu'un client fait de son fournisseur.

Il existe le temps de réactivité, qui correspond au délai entre la demande de livraison et la livraison réelle.

Le temps d'écoulement quant à lui représente le temps de traversée des produits du point d'entrée au point de sortie d'un site.

Il est nécessaire de définir et de mesurer ces temps²⁰.

1.2.3. Le coût des stocks

Les stocks sont là pour assurer la disponibilité des produits que l'on veut vendre et permettre un bon service au client malgré des temps de production interne longs ou peu fiables. Ces stocks sont multiples ; ils sont constitués par l'ensemble des marchandises, des matières ou fournitures, des déchets, des produits finis, des produits en cours et des emballages commerciaux.

Toutefois, ces stocks présentent de graves inconvénients : ils sont à l'origine de coûts importants, et, de plus, ont des effets secondaires ennuyeux : ils rendent plus compliqués la gestion, moins directe la détection des problèmes de qualité...

On sous estime souvent le véritable coût des stocks. En effet, il y a le coût des surfaces, des bâtiments utilisés pour le stockage, l'entretien de ces bâtiments, la main d'œuvre de manutention des stocks, les impôts, les risques de détérioration pendant le stockage...

La mission du logisticien étant d'organiser une gestion des flux qui minimise les coûts tout en maximisant le service apporté à l'utilisateur, il est indispensable de connaître le coût de revient de la gestion des stocks (ou coûts annuels de stockage).

²⁰ La logistique des produits alimentaires, mémoire Master Pro Qualimapa Année Universitaire 2003-2004, (USTL-Lille).

Il y a tout d'abord: les **coûts de détention des stocks** comprenant d'une part, les frais de gestion des stocks avec :

- les coûts directs : les immobilisations des locaux donnent lieu à des loyers ainsi qu'à des frais d'entretien ; le fonctionnement de l'entrepôt nécessite des services extérieurs (chauffage, éclairage, assurances, taxes..), les salaires et charges du personnel employé à la tenue des stocks, les coûts générés par la casse, les dégradations dues à l'usure du temps et aux conditions de stockage (humidité de l'entrepôt)
- les coûts indirects : liés à l'intervention du service informatique pour les logiciels de gestion des stocks, du service comptable pour la tenue des comptes, du service du personnel pour le suivi des carrières des salariés des entrepôts.

D'autre part il existe **les coûts de financement des investissements en stocks**.

En effet, garder du stock immobilise des capitaux qui pourraient être utilisés plus judicieusement. Cependant, l'estimation du coût de l'immobilisation des stocks relève d'une appréciation qui se fera au cas par cas.

Enfin, il y a également **les coûts de rupture** étant l'ensemble des conséquences dues à l'absence du produit au moment voulu. Ils peuvent être chiffrés par :

- le manque à gagner engendré par la perte de chiffre d'affaires,
- les pénalités de retard payées au client,
- le surcoût de l'approvisionnement d'urgence,
- le coût de la désorganisation, voire de l'arrêt des chaînes de fabrication.

Il est important de minimiser les stocks tout en évitant les ruptures.

Pour éviter une rupture de stock, qui serait dommageable au fonctionnement des chaînes de fabrication et à la livraison des clients, il faut prévoir un stock minimum ; c'est à dire la quantité de matières nécessaires pour ne pas connaître de rupture pendant la durée du réapprovisionnement.

Ce stock minimum se calcule de la manière suivante :

Stock minimum = consommation journalière du produit x (délai de livraison + délai de passation d'une commande).

Il existe deux méthodes afin de gérer des stocks avec efficacité :

➤ La méthode PARETO ou ABC

C'est une méthode de classification des stocks en catégories A, B, C... La première étape est le tri des produits par niveau de chiffres d'affaires ou de préférence par leur contribution à la rentabilité de l'entreprise si les données sont disponibles. La seconde étape consiste à vérifier la différence entre articles à faible ou haut volume de transaction.

Il peut ainsi en découler par exemple que pour certains articles (A), leurs niveaux de stock doit être revu journalièrement ou en continu car ils constituent un gros pourcentage des ventes ; que pour d'autres (B) une revue hebdomadaire sera suffisante...

Dans le domaine de la gestion des stocks, on peut affirmer qu'environ 20% des articles en stock représentent 80 % de la valeur monétaire de ce même stock. Il s'agira alors de grouper les articles selon leur importance.

➤ L'analyse prévisionnelle

La prévision des ventes de chaque produit est un élément important de la gestion des stocks. Plusieurs approches existent : envoi de questionnaires, réalisation d'interviews téléphoniques et personnelles pour pressentir les intentions d'achat de la clientèle, faire appel à des experts, des vendeurs de terrain... Toutefois, la plupart des entreprises prévoient leurs ventes sur base des données du passé.

1.2.4. Le coût des flux

Il s'agit de coût de manutention, de gestion administrative, de flux de marchandises...

On peut distinguer les flux amont, les flux aval.

Il y a tout d'abord les **coûts d'approvisionnement** qui correspondent aux frais engagés pour :

➤ Négociateur auprès du fournisseur

La mise au point des spécifications techniques et des conditions financières de la commande nécessite d'y consacrer du temps : frais de manutention. Il est donc important de déterminer les frais moyens de passation d'une commande.

➤ Le cycle de commande

Celui-ci correspond au temps écoulé à partir de la passation de commande par le client jusqu'au moment où il prend livraison complète du produit. Il y a donc 6 étapes :

Préparation de la commande, réception et enregistrement de la commande, processus de préparation, entreposage / manutention / emballage, transport de la commande, livraison et déchargement de la commande entre les mains du client. Le cycle total prend en moyenne 13 jours (de 5 à 21 jours !). Cependant, cette variabilité du cycle de commande peut poser problème car elle implique une augmentation des stocks de sécurité ! Donc des frais.

Il est donc nécessaire pour chaque fournisseur de connaître la durée du cycle de commande et le pourcentage de commande complètement livrée par rapport à l'ensemble des commandes de chaque fournisseur : c'est le taux de performance des commandes.

➤ La réception de la marchandise

Il faut manutentionner et contrôler la conformité de la livraison.

C'est pourquoi des indicateurs doivent être définis pour les coûts de manutention.

Il y a ensuite les **coûts d'expédition** qui comprennent :

➤ Frais de manutention

Ils représentent les coûts de préparation de commande à livrer (mise en colis, palettes) et de chargement des livraisons.

➤ Les coûts de transport

Le taux de remplissage des unités de transport et le coût du transport en lui-même doivent être définis et mesurés.

Ces coûts de transport doivent être identifiés par segments : par fournisseur, par client, par mode de transport, par prestataire de service, par produit...²⁰.

1.2.5. Vers l'excellence logistique

Pour évaluer le niveau de performances logistiques d'une entreprise, plusieurs composantes basiques doivent être sondées :

- l'établissement de liens solides avec les clients fondés sur la compréhension des besoins mutuels (nécessité de l'audit du service clientèle),
- la mise en œuvre d'un puissant partenariat fournisseur,
- l'existence d'une planification logistique à long terme,
- la mise en place de programmes d'amélioration continue de la qualité,
- l'implication et la mobilisation du personnel dans ces processus,
- l'utilisation de systèmes d'information comme aide à la coordination intra et inter organisationnelle,
- le recours actif à des indicateurs de performance au niveau des coûts et de la qualité de service.

Les entreprises leaders sur le plan logistique apparaissent plus réactives et en meilleure posture sur le marché pour deux raisons principales :

- elles utilisent plus largement les techniques avancées de contrôle de gestion logistique (ABC...). De ce fait, elles connaissent la réalité de leurs coûts logistiques et sont capables de cibler leurs efforts et leurs plans de progrès,
- bien plus que les autres, elles acceptent la remise en cause permanente de leur organisation. Que ce soit en remettant tout à plat périodiquement ou en observant finement les pratiques et les performances de la concurrence ou des secteurs d'activités voisins (ce qui s'appelle faire du benchmarking)²⁰.

1.3. Les quatre leviers de la logistique durable

La logistique s'étend de bout en bout de la chaîne de valeur où son rôle consiste à relier les deux pôles de l'économie en synchronisant efficacement et aux meilleures conditions

économiques la chaîne de l'offre avec la demande réelle des consommateurs, aussi complexe, incertaine et fluctuante soit-elle. Alignée sur la stratégie de l'entreprise, bien orchestrée et intégrée, elle permet selon la devise de Christopher (2005) de faire « mieux, plus vite, moins cher et plus proche » pour l'obtention d'avantages concurrentiels:

1. mieux, en livrant des commandes parfaites ;
2. plus vite, en réduisant les délais et en éliminant les activités inutiles qui entravent la circulation des flux ;
3. moins cher, en réduisant les stocks, les coûts d'exploitation et les coûts de structure qui alourdissent la chaîne logistique ;
4. plus proche, en fidélisant les clients à travers l'offre de services à valeur ajoutée tels que personnalisation des produits, la réactivité à la demande, la traçabilité des flux, le suivi de commande via Internet, etc.

Nous introduisons ici la notion de leviers logistiques faisant le lien entre la *supply chain* et les objectifs de développement durable. Ces leviers d'action sont alignés sur la finalité de la logistique définie par Heskett (1977) : « Répondre à la demande à un niveau de service fixé à moindre coût » et recoupe également la devise de Christopher. Au nombre de quatre, les leviers de la logistique durable se répartissent comme suit :

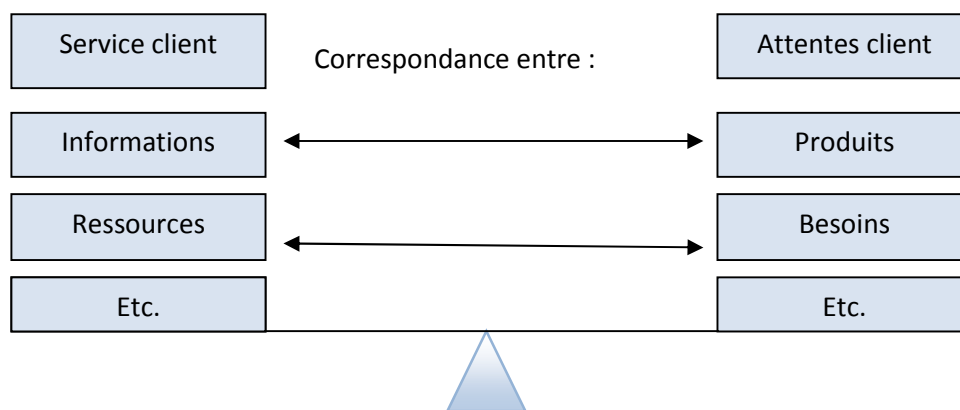
- la fiabilité logistique ; - l'efficacité logistique ; - la réactivité logistique ;
- l'éco-logistique²¹.

1.3.1. La fiabilité logistique

Une organisation est dite fiable lorsque la probabilité de remplir sa mission sur une durée définie correspond à celle spécifiée dans le contrat ou le cahier des charges. Dans le cas de la logistique, la fiabilité se traduit par la capacité à livrer des commandes parfaites conformément aux attentes des clients. Symbolisée par un levier à l'équilibre, la fiabilité logistique recouvre les notions de respect des engagements de moyen et de résultat par rapport aux spécifications et aux objectifs prédéfinis. Elle nécessite des ressources, des compétences et des connaissances fiables et précises tout au long de la chaîne logistique en adéquation avec les compétences requises. De même, l'information doit être symétrique aux produits. Par exemple, les fiches-produits doivent correspondre aux produits, ainsi que les stocks informatiques doivent refléter les inventaires physiques.

²¹ CHRISTOPHER M., *Supply Chain Management, Créer des réseaux à forte valeur ajoutée*, Village Mondial, 2005

Figure 3: Levier « Fiabilité logistique »²¹



Les mesures de fiabilité logistique aux différents stades de la *supply chain* portent principalement sur le taux de service client, le taux de service des prestataires logistiques et le taux de service fournisseur, ainsi que sur la qualité des fiches-produits, la précision des stocks, des nomenclatures et des gammes, le taux de non-conformité, le taux d'obsolescence, la fiabilité des prévisions de vente, le taux de respect des plannings de production, le taux de respect des procédures, le taux d'incident, le taux d'absentéisme, la formation du personnel, la certification des compétences, le nombre de contrats d'assurance, etc.

1.3.2. L'efficience logistique

L'efficience est le rapport « Efficacité / Coût ». Elle désigne le fait de réaliser un objectif avec le minimum de moyens engagés possibles. Elle ne doit pas se confondre avec l'efficacité qui ne mesure que l'atteinte d'un objectif sans précision des moyens utilisés.

Les principes de l'efficience industrielle et logistique font appel aux économies d'échelle, à la standardisation des produits et des process, à l'automatisation des opérations, à l'amélioration de la visibilité, à l'organisation en flux, aux systèmes tirés par la demande, à l'optimisation des ressources, à la mutualisation de moyens logistiques et d'applications informatiques, à la mise en commun d'une fonction d'entreprise (par exemple : gestion des commandes, élaboration des prévisions de vente, pilotage des flux, etc.) et à la collaboration interentreprises. Ils recourent également aux techniques de Qualité Totale pour la rationalisation des produits et des processus, la réduction des coûts et l'élimination systématique des gaspillages dans une démarche d'amélioration continue (démarche *lean*, *kaizen*, etc.). On représente l'efficience logistique par un bras de levier démultipliant l'effort fourni pour l'obtention d'un résultat optimal.

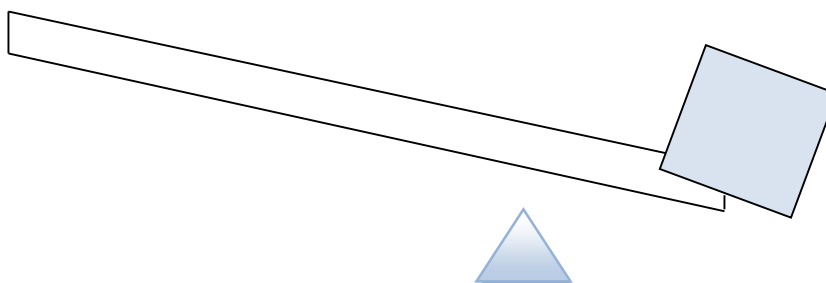
Etre efficace, c'est être efficace en faisant une bonne utilisation des ressources (humaines, informationnelles, matérielles, financières, etc.) avec un impact positif sur la rentabilité et la trésorerie des entreprises et sur l'environnement dès lors que la consommation des ressources est minimisée.

Figure 4: Levier « Efficience logistique »²²

Economie d'échelle, réduction de l'incertitude

Et des gaspillages optimisation des ressources.

Mutualisation, collaboration interentreprises



Les mesures d'efficience font appel à différents indicateurs de performance principalement basés sur les coûts. On trouve par exemple le taux de possession de stock, la rentabilité des produits, le résultat d'exploitation, la valeur économique ajoutée, etc., ainsi que les variables liées à la productivité, au lissage de l'activité, à la visibilité de la demande, à la taille des commandes, au délai et à la fréquence de livraison, au remplissage des véhicules, au taux de palettes hétérogènes, aux barèmes quantitatifs, aux taux horaires, etc.²²

1.3.3. La réactivité logistique

Une entreprise réactive est dotée de moyens flexibles qui, s'ils sont assez légers, lui permettent d'être agile. La réactivité est la capacité d'adapter rapidement les volumes de production et la variété des produits aux fluctuations de la demande, ainsi que d'accélérer la mise sur le marché d'un nouveau produit.

Dans une optique d'agilité, c'est la flexibilité et l'adaptabilité des processus, des ressources, des organisations et des chaînes logistiques qui sont recherchées pour faire face à des environnements instables, turbulents, incertains et risqués, ainsi qu'à des opportunités de marché. L'une des clés de la réactivité est la réduction systématique des délais de conception, d'approvisionnement, de fabrication, de changement de série (SMED) et de distribution face aux évolutions de la demande.

Les indicateurs de réactivité font typiquement référence au *time-to-market*, au *time-to-volume*, à la rotation des stocks, à la vitesse d'écoulement des produits, au ratio de tension des flux, aux temps de cycle, de transit, d'attente, d'indisponibilité, etc., aux tailles de lot, au cycle *order-to-cash*, au cycle *cash-to-cash*, etc. En répondant mieux, plus vite et moins cher à la demande, le chiffre d'affaires, la rentabilité et le fonds de roulement augmentent tandis que les impacts sur l'environnement s'en trouvent diminués, notamment au niveau des surstocks et des produits obsolètes à recycler.

²² Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment Voluntary Guidelines; Roadmap to CPFR, VICS, 1999.

Pour illustrer la réactivité logistique, nous représentons un levier flexible capable de répondre aux-à-coups de la demande. ²²

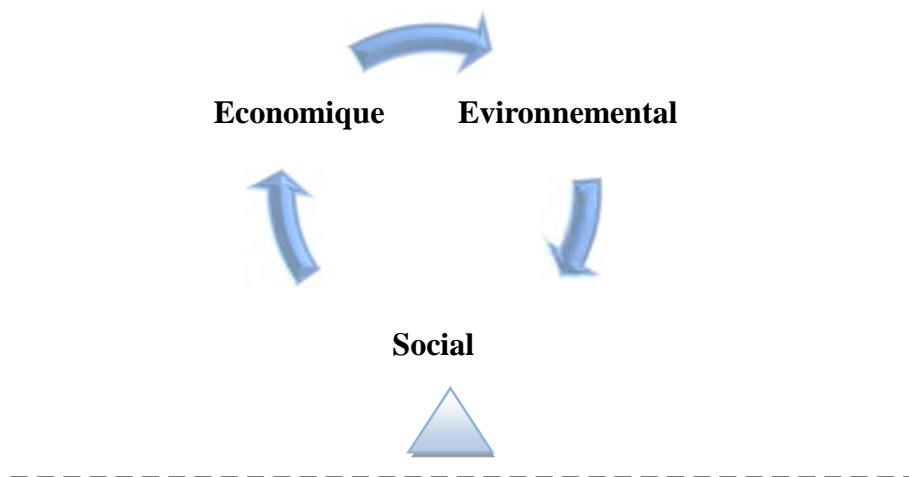
1.3.4. L'éco-logistique

Les entreprises sont amenées à internaliser une part des coûts d'environnement et des coûts sociaux qu'elles auraient auparavant rejetés à l'extérieur. La prise en compte du développement durable devient alors un élément de différenciation »²³. Aujourd'hui, l'application de plusieurs programmes de développement durable est possible tels que la certification ISO 14001 concernant le management environnemental, l'utilisation d'énergies renouvelables, la réduction de la consommation d'eau, le tri et le recyclage des emballages (programme Eco-Emballages), l'aménagement du territoire grâce notamment au développement des produits du terroir, le développement du commerce équitable, l'intégration de travailleurs sociaux, etc. Mais ces projets doivent être équilibrés avec la recherche de performances économiques et financières pour perdurer et se développer.

Au plan de la logistique durable, les programmes concernent plus spécifiquement la formation des chauffeurs à l'éco-conduite, l'utilisation de modes de propulsion hybrides, la mutualisation des entrepôts et du transport ou le développement du transport multimodal combinant la route, le fer, le fluvial, l'aérien et le maritime pour réduire la consommation énergétique, les émissions de gaz à effet de serre et la congestion des axes routiers.

Compte tenu de son approche tournée vers les objectifs sociaux et environnementaux alliés aux performances économiques, le levier éco-logistique est représenté par une boucle vertueuse associant les trois piliers du développement durable appliqués à la logistique.

Figure 5 : Levier « Eco-logistique »



La mesure de la performance éco-logistique utilise potentiellement plusieurs indicateurs tels que la consommation d'énergie, le nombre de tonnes-kilomètres, le nombre de tonnes de CO₂ émis par les plates-formes logistiques et le transport (selon le poids transporté, le mode utilisé et la distance parcourue), la part des modes de transport alternatifs à la route, le taux de congestion du trafic, etc.

²³ REYNAUD E., *Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique*, CNRS, 2003.

Combiné aux trois leviers de fiabilité, d'efficacité et de réactivité logistique – sources d'avantages économiques, sociaux et environnementaux –, le levier éco-logistique renforce la contribution de la *supply chain* aux aspects sociaux et environnementaux du développement durable.

La maîtrise des quatre leviers logistiques est le garant d'un service client optimum sans rupture ni surstock aux meilleures conditions économiques, sociales et environnementales. Toute la question réside désormais dans la capacité des acteurs de la *supply chain*, en particulier des petites et moyennes entreprises, à mettre en œuvre ces leviers et à les actionner en résonance avec l'ensemble des partenaires pour l'obtention d'effets de levier significatifs sur le développement durable.

2. Pilotage de la supply chain : indicateur de la performance

2.1. Mesure de la performance

2.1.1. Besoin de mesurer la performance

Pour mesurer la performance dans la chaîne logistique. On identifie six indicateurs importants pour lesquels on développe des métriques :²⁴

➤ **Métriques de la planification des commandes**

- La méthode de réception des commandes : cette méthode détermine comment les spécifications des clients sont converties en données échangées tout au long de la chaîne.
- Temps de latence de la commande (order lead time) : le cycle total de commande est le temps écoulé depuis la réception de la commande jusqu'à la livraison du produit au client. La réduction du temps de ce cycle induit une meilleure réponse de la chaîne aux commandes de ses clients ce qui lui donne un avantage certain en terme de compétitivité.
- Le chemin de la commande : il inclut tous les canaux par lesquels la commande est passée. Cet indicateur identifie les étapes où il n'y a pas eu de valeur ajoutée, et ainsi permettre à la chaîne de prendre les décisions nécessaires pour éliminer les étapes sans valeurs ajoutés.

➤ **Evaluation des fournisseurs**

L'évaluation des fournisseurs implique des mesures à tous les niveaux de la chaîne. Cette évaluation a souvent été basée sur les variations des prix et sur les délais de livraison. La compétition entre les fournisseurs était une compétition basée sur les prix proposés en négligeant d'autres aspects tout aussi importants comme la qualité, la réactivité, la disponibilité et la satisfaction des clients. Cette analyse des fournisseurs doit être faite de manière périodique et projetée sur le long terme.

➤ **Les métriques au niveau de la production**

²⁴ Samia J, L'animation de la performance d'une supply chaine, mémoire de master, Ecole central, paris 2004.

La performance au niveau de la fonction de production a un grand impact sur le coût du produit fabriqué, sa qualité, et la rapidité de sa distribution aux clients. Les auteurs proposent les métriques suivants pour la mesurer.

- La gamme de produits et/ou de services offertes et produites.
- La capacité de production : son rôle est important vu qu'elle détermine les niveaux d'activités tout au long de la chaîne. Elle influence directement la vitesse de réponse aux commandes (réactivité de la chaîne) et le temps de cycle d'un produit dans la chaîne.
- Efficacité des techniques d'ordonnancement : détermine la façon avec laquelle les ressources sont allouées aux tâches.

➤ **Evaluation des livraisons**

La livraison constitue le lien direct qu'à la chaîne avec ses clients. La performance de cette fonction détermine en grande partie la satisfaction ou non du client, et ainsi la compétitivité de la chaîne. La performance optimale des livraisons serait que les clients soient livrés aux dates convenues. La capacité de cette fonction à être rapide dépend de certains paramètres comme le mode de transport choisi, la fréquence des livraisons, et la localisation des dépôts. Une autre mesure de cette fonction serait la capacité de la chaîne à répondre favorablement à une demande spécifique d'un client (mode de livraison particulier à un endroit en particulier sous certaines conditions). Une meilleure réponse à ce genre de demandes a l'avantage de fidéliser les clients.

➤ **Evaluation de la qualité de service**

- La flexibilité : c'est à dire la capacité de la chaîne logistique de pouvoir répondre favorablement à des demandes individuelles des clients. La flexibilité peut être mesurée par le temps de cycle de développement d'un produit et les temps de réglage des machines ou outils.
- Le temps de réponse aux requêtes des clients concernant par exemple le suivi de l'état de leurs commandes.
- La qualité du service après vente.

Evaluation des coûts de la logistique

C'est l'évaluation de tous les coûts liés à la logistique. C'est un indicateur financier très important ; les flux financiers ayant une grande influence sur les flux des produits. L'un de ses indicateurs est la mesure du coût des risques entrepris par la chaîne.

Taylor (Taylor, 2003) fait une classification des indicateurs de performances de la chaîne logistique en quatre catégories :

- Mesures du temps : incluant entre autres le temps de cycle d'une commande, le temps de cycle du développement d'un produit, la ponctualité des livraisons.
- Mesures des coûts : incluant entre autres les coûts des matières premières, la masse

salariale, la maintenance, les retours de produits défectueux, les transports, le stockage, et le management des infrastructures.

- Mesures d'efficacité : concerne le taux d'utilisation d'un bien de la chaîne comme les taux d'utilisation des centres d'entreposage, le taux de la capacité de production utilisée, et le taux des capitaux utilisés.
- Mesures de qualité de service : comme les taux des livraisons effectuées à temps, des commandes satisfaites, des retours en usine, des plaintes des clients, et des clients qui passent de nouvelles commandes.

Comme on vient de le voir, il existe une multitude d'indicateurs de performances de la chaîne logistique. Prendre trop d'indicateurs peut engendrer un nombre important de données qu'ils seraient difficiles de gérer et qui ne donneraient pas assez de visibilité sur ce que doivent être les décisions qu'il faut prendre pour améliorer la qualité de la chaîne logistique. En revanche, prendre peu d'indicateurs pourrait avoir des conséquences néfastes car on pourrait négliger certains facteurs importants. Le challenge ici est de prendre les « bons » indicateurs. Encore une fois, il n'y a pas un ensemble défini et précis d'indicateurs valables pour toutes les chaînes logistiques. L'ensemble des indicateurs choisis doit dépendre de la nature des activités réalisées par la chaîne

2.1.2. Définition d'un indicateur de performance ?

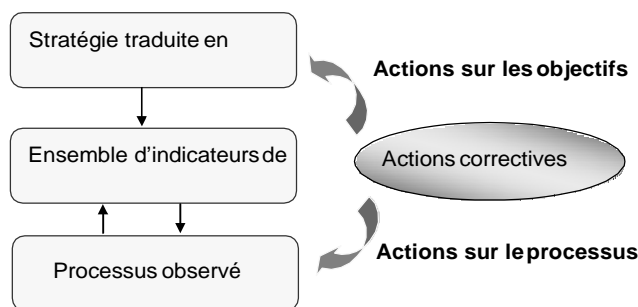
Les caractéristiques d'un indicateur de performance transparaissent dans les définitions suivantes:

1. Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui exprime l'efficacité et / ou l'efficience de tout ou partie d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise
2. Un indicateur de performance est une traduction chiffrée des objectifs stratégiques poursuivis par l'organisation.
3. Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur individuel ou une organisation à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif, ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.
4. Un indicateur de performance est associé à une « action à piloter » dont il doit révéler la pertinence opérationnelle²⁵

L'indicateur est donc vu comme « une mesure objectivée », un élément de décision permettant, soit de contrôler les processus en vue de l'atteinte d'objectifs définis (logique de maîtrise), soit de modifier les objectifs eux-mêmes (logique de progrès).

²⁵ Henri Bouquin, les fondements du contrôle de gestion, Presses Universitaires de France - PUF; Édition : 3e éd, août 2005.

Figure 6 : La Mise en œuvre des indicateurs de performance



Comme illustré sur la figure (Figure 6), un indicateur se décline à partir de l'objectif cible et de la connaissance des leviers d'action. Il est à ce titre intéressant d'après les auteurs de convenablement identifier les objectifs à atteindre par Benchmarking interne (comparaison des performances au sein des différentes unités de la même entreprise) et externe (positionnement des résultats par rapport au contexte industriel et par rapport aux concurrents) afin d'identifier les opportunités d'améliorations. Une présentation plus fine du Benchmarking est donnée ultérieurement.²⁶

2.1.3. Typologie des indicateurs de performance

❖ Le taux de service

Le premier indicateur de performance est le taux de service. Celui-ci peut faire l'objet d'une évaluation plus ou moins rigoureuse :

$T1 = \text{Quantité totale de produits livrés à temps} / \text{qualité commandé}$

$T2 = \text{Néré de références (ou de commandes) livrées à temps} / \text{Néré de référence (ou de commandes) total.}$

Ce totaux de service peut être mesuré à différents stades de la chaîne et de manière plus ou moins agrégé (entreprise, unité de production, famille de produits...).

❖ Les indicateurs relatifs aux niveaux de stocks

Les stocks peuvent être estimés en % du flux annuel (valeur du stock / valeur du flux annuel), en taux de rotation (valeur du flux annuel / valeur du stock). en nombre du stock de jour (valeur du stock / valeur moy. de flux journalier) ou en terme de coût de possession.

❖ La vitesse d'écoulement des flux

C'est le temps de traversée des produits physiques, d'un point d'entrée, de sortie, d'un site.

²⁶ Sunil Chopra; Peter Meindl, Upper Saddle, Supply chain management: strategy, planning, and operation, River, 2007.

Il traduit les temps réels :

- de fabrication ;
- d'attente ;
- de stockage (de sécurité, d'anticipation, liés à la taille des lots...).

$TE = \text{Quantité présente de produit} / \text{Quantité présente par jour}$

- On peut également calculer la dispersion autour du TE moyen
- Le temps de réactivité ou temps de réponse (time to moyen).
- C'est le temps qui s'écoule entre l'émission de la demande et la livraison.

❖ **Indicateurs rattachés au transport**

- coût de transport rapporté au CA.
- taux de remplissage des camions.
- taux de respect du planning de transport.
- Taux de remplissage camion(TC)

$TC = \text{Poids de chargement} / \text{Cum} * 100$

TC : Taux de chargement. **CUM** : La charge utile maximale.

❖ **Indicateurs Retours**

- Coût

Coût de la logistique inverse.

Coût en % du flux = coût / flux de la logistique inverse.

- Flux

Évolution du flux = évolution de la valeur du flux de la logistique inverse/ coût des ventes du flux (en % du flux total).

Flux de la logistique inverse / flux total au coût des ventes.

- Stocks

Stock total des marchandises, matières premières, produits finis et en cours de production non vendus ou consommés par l'entreprise. Il est considéré comme actif circulant.

Évolution de la valeur de stock = valeur du stock des produits retournés.

2.2. Les Standards de la mesure de la performance logistique

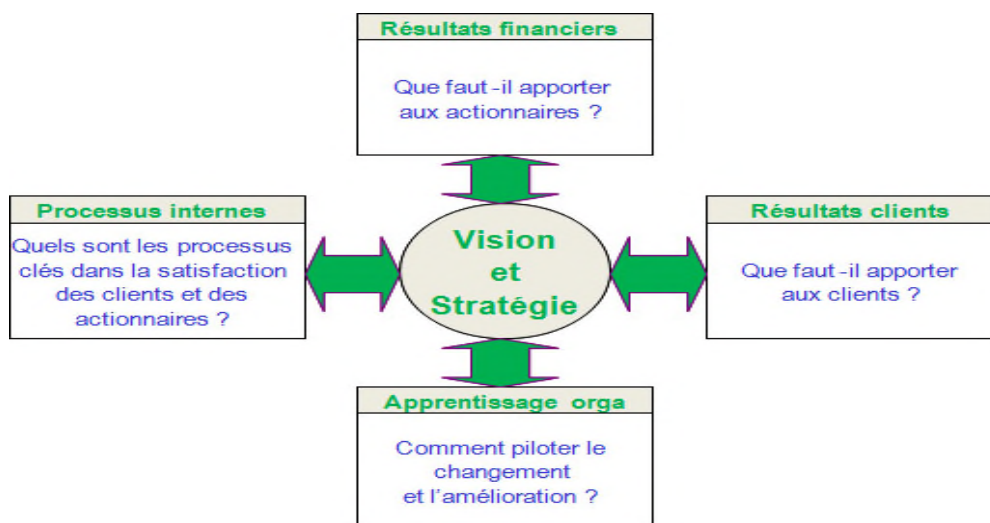
2.2.1. Balanced SCORECARDS

Certaines approches de mesure de performance traditionnelles ignorent une dimension jugée capitale par (Kaplan & Norton, 1992), à savoir la prise en compte des interactions entre objectifs stratégiques et performance opérationnelle, associée à un déploiement de ces objectifs et performances à tous les niveaux de l'organisation. Réalisant ainsi qu'aucune mesure ne peut à elle seule fournir une performance pertinente, ces acteurs proposent le concept de 'Balanced Scorecards' ou « tableaux de bord prospectifs » issus d'un cadre rigoureux d'expression des objectifs stratégiques et d'une méthodologie pour les décliner au plan opérationnel.

Les indicateurs de performance sont classés selon quatre axes (Figure 7) :

- L'axe « performance financière » renferme des indicateurs tels que les prix des produits ou les coûts des fournitures, les salaires, les coûts de transports, la valeur ajoutée de la productivité, le taux de rotation de capitaux. En effet, comme nous l'avons noté plus tôt, les seuls indicateurs financiers sont relativement faciles à mesurer mais ne fournissent pas une image assez complète du bon déroulement des activités de la chaîne logistique.
- L'axe « processus interne » renferme des indicateurs tels que les prévisions des ventes, la qualité de production, la flexibilité de production, les temps de cycles internes. Ces indicateurs évaluent la performance opérationnelle et ne sont pas liés nécessairement aux résultats financiers.
- L'axe « clients » renferme des indicateurs qui déterminent la performance orientée client comme la livraison à temps, le cycle d'exécution de la commande, le taux de satisfaction client et la conformité d'exécution de la commande.
- L'axe « apprentissage organisationnel » est la dimension la plus difficile à définir, ses indicateurs quantifient l'efficacité de l'entreprise dans l'intégration de nouvelles compétences.

Figure 7 : Les quatre axes du Balanced Scorecard²⁷



²⁷ « Le tableau de bord prospectif » « pilotage stratégique des quatre axes du succès » (traduit de l'américain « The Balanced Scorecard », Robert Kaplan & David Norton, Les éditions d'organisations, 1998.

2.2.2. Modèle SCOR

Le modèle SCOR (*Supply Chain Operations Reference model*) est un modèle qualitatif, basé sur un benchmarking des modélisations de la chaîne logistique, né en 1996 lors du groupement de 69 industriels qui ont formé le *Supply Chain Council* (SCC, 1996). Ce modèle de référence, composé de quatre niveaux, décrit les processus clés présents dans chaque entreprise de la chaîne logistique, propose un certain nombre d'indicateurs de performance relatifs à chacun des processus, décrit les meilleures pratiques associées à chacun des éléments des processus et identifie les progiciels commerciaux pour les appliquer²⁸.

Tableau 2 : indicateurs de performance préconisés par SCOR

Activité / processus	Niveau Stratégique	Niveau Tactique	Niveau Opérationnel
Planification	Niveau de perception de la valeur du produit par le client, variances par rapport au budget, temps de commande, coût de traitement de l'information, profit net Vs ratio de la productivité, temps de cycle total, temps total de cash flow, temps de cycle de développement du produit	Temps de requête du client, temps de cycle de développement, fiabilité des techniques de prévisions, temps de cycle du processus de planification, méthodes de réception des commandes, productivité des ressources humaines	Méthodes de réception des commandes, productivité des ressources humaines
Approvisionnement		Performance de livraison des fournisseurs, temps de réponse des fournisseurs par rapport aux normes industrielles, prix des fournisseurs par rapport aux prix du marché, efficacité du temps de cycle des ordres d'achat, efficacité de la méthode de cash flow	Efficacité du temps de cycle des ordres d'achat, prix des fournisseurs par rapport aux prix du marché
Production	Portefeuille de produits/services	Pourcentage de rebut, coût par heure de travail, utilisation de la capacité, utilisation des quantités économiques	Pourcentage de rebut, coût par heure de travail, indice de productivité des ressources humaines

²⁸ A.T. Kearney, Management approach to supply chain integration, Rapport aux membres de l'équipe de recherche, Chicago, 1994.

Livraison	Flexibilité du système de service pour répondre aux besoins du client, efficience du plan de distribution de l'entreprise	Flexibilité du système de service pour répondre aux besoins du client, Efficience du plan de distribution de l'entreprise, efficacité des méthodes de facturation, pourcentage des produits finis dans le réseau, fiabilité des performances de livraison	Qualité des produits livrés, pourcentages des produits livrés à temps, efficacité des méthodes de facturation, nombre de factures de livraison sans fautes, pourcentages des livraisons urgentes, richesse des informations nécessaires pour effectuer les livraisons, fiabilité des performances de livraison
-----------	---	---	--

L'intérêt de SCOR est rapporté dans les travaux de (Wong & Wong, 2008), qui mentionnent que les entreprises adoptant SCOR jouissent d'un format standard facilitant la communication et permettant ainsi d'opérer des Benchmarking..

2.2.3. Benchmarking

Une autre façon d'approcher le problème d'évaluation de performance est le Benchmarking. (Anderson et al. 1999) décrivent le Benchmarking, ou « Learning from others » comme étant la succession des étapes suivantes²⁹ :

- **La mesure** de sa propre performance et celle des organisations de référence, avec comme objectif la comparaison et la réalisation d'améliorations
- **La comparaison** des niveaux de performance, des processus, et des pratiques
- **L'apprentissage des bonnes pratiques** détectées chez chaque partenaire pour introduire des améliorations au sein de sa propre organisation.
- **La mise en œuvre** de solutions améliorant la performance qui constitue l'ultime objectif du Benchmarking.

Le Benchmarking aussi bien interne qu'externe peut fournir des données précieuses en vue de l'amélioration de la performance.

Conclusion

Le client a ses exigences, qui consistent à être livré en produits de bonne qualité au bon endroit et au bon moment.

Pour assurer la satisfaction de ce dernier en consommant moins de ressource, il faut recourir à la performance logistique.

C'est aussi que la logistique par son efficacité reste au cœur des priorités des entreprises

²⁹ B. Andersen, T. Fagerhaug, S. Randmael, J. Schuldmaier, J. Preeningner, « Benchmarking Supply Chain Management: Finding Best Practices », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 40, n° 5/6, 1999, p. 378-389.

Introduction

Pour les dirigeants, l'objectif principal est naturellement que leurs entreprises soient performantes. Cependant, l'incertitude de l'environnement économique ainsi que sa constante évolution, font que cet objectif ne soit plus une fin en soi. Les dirigeants se trouvent donc dans l'obligation d'adopter une démarche d'amélioration de la performance afin d'avoir un avantage concurrentiel et conserver la position actuelle de leur entreprise dans le marché.

Le tableau de bord est considérée pour toute entreprise un outil essentiel de mesure et d'évaluation de la performance. Afin de mieux comprendre la conception et la réalisation d'un tableau de bord nous avons jugé opportun d'aborder les trois points suivants :

- Dans la première section nous allons présenter des généralités sur le tableau de bord ainsi que son contenu et ses instruments ;
- La deuxième section sera consacrée aux étapes de conception d'un tableau de bord ;
- Dans la troisième section, nous allons procéder aux étapes d'élaboration d'un tableau de bord, ainsi que la relation entre le tableau de bord et la performance d'une entreprise.

Section 1: Généralités sur le tableau de bord

1. Présentation du tableau de bord

Aujourd'hui les décideurs cherchent à piloter leurs unités, leurs équipes, leurs taches sur un ensemble de variables et les tableaux de bord sont de plus en plus utilisés. Mais d'abord qu'est ce qu'un tableau de bord ?

1.1. Définitions et objectifs

1.1.1 Définitions

Il n'existe pas un modèle de tableau de bord, mais des tableaux de bord spécifiques propres à chaque type de décision et parfois même propres à chaque décideur. C'est ce que traduit la définition suivante :

Le tableau de bord « est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes

qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec leurs fonctions »¹

Le tableau de bord est donc un ensemble d'indicateurs renseignés périodiquement et destiné au suivi de l'état d'avancement d'un programme ou d'une politique et à l'évaluation de l'efficacité de ce programme ou de cette politique.

Un indicateur est une donnée quantitative qui permet de caractériser une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates.

Se doter d'indicateurs pertinents est donc essentiel. Ils sont la base même des tableaux de bord, véritables outils de management opérationnel, fonctionnel et stratégique :

- Ils doivent mesurer des états et des évolutions ; ils sont donc de deux natures complémentaires. Certains indicateurs doivent permettre de répondre à la question « qu'ai-je réalisé? » et s'appuieront sur les réalisations passées de l'entreprise. ce seront alors des indicateurs de résultat ou d'état. Certains indicateurs doivent permettre de répondre à la question « ou allons- nous ? » en fonction de la façon dont évolue l'entreprise.ils seront alors prédictifs ou avancés.
- Ils servent à piloter un système c'est-à-dire un ensemble d'éléments en interaction compris dans des frontières clairement définies. Le problème est toutefois complexe à double titre. Bien souvent, il sera délicat de mesurer un effet donné tant les éléments sont en interaction les uns avec les autres. La mesure devient rapidement discutable. Les déterminants de la performance sont par ailleurs bien souvent hors des frontières du système pilotés et échappent au contrôle du pilote (le manager). Il est alors possible de distinguer une autre catégorie d'indicateurs qui viennent s'ajouter aux deux des paragraphes précédents et qui portent sur les informations externes de l'environnement.
- ces indicateurs doivent permettre d'agir dans un cadre temporel en lien avec les obligations du manager. Il ne sert donc à rien d'avoir des indicateurs annuels de performance car ils ne permettent pas au manager d'agir de façon appropriée.

Les tableaux de bord constituent des outils indispensables de management et de progrès. Leur existence, leur richesse et la pertinence des indicateurs choisis vont être les premiers points à

¹ H. Bouquin, Contrôle de Gestion, Presses Universitaires de France, 8 janvier 2001.

regarder. Le mode de construction est aussi un point essentiel pour des raisons de fiabilité et de productivité.

La mission principale du directeur logistique est de rechercher en permanence une optimisation entre le niveau de coûts et le niveau de service rendu. Cette mission devient de plus en plus complexe et met en œuvre un système d'informations de plus en plus dense.

Devant cet afflux d'informations, le responsable logistique a besoin d'un outil de synthèse pour :

- avoir une vision rapide de l'utilisation des moyens ;
- réagir rapidement aux dysfonctionnements ;
- pouvoir comparer ses performances avec les autres.

1.1.2. Objectif global : amélioration de la performance de son organisation interne.

- Avoir une vision synthétique et exacte des moyens mis en place et de leur taux d'utilisation ;
- Confronter les résultats obtenus par des moyens mis en place ;
- Avoir des actions correctives face à des dysfonctionnements mis en évidence ;
- Rendre compte de son pilotage au niveau supérieur (reporting) ;

1.2. Evolution des rôles des tableaux de bord :

Le tableau de bord est, dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison. Mais le système d'information qu'il constitue en fait aussi un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la décision.²

1.2.1. Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

- le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire ;
- il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues ;
- il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et a une répercussion sur le résultat de l'entreprise ;
- la qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

² LEROY michel, Tableau de bord au service de l'entreprise, édition d'organisation, paris 2001.

1.2.2. Le tableau de bord outil de dialogue et de communication

- le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts, il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises ;
- le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles. Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.

Le tableau de bord aide à la décision

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages possibles, mais il doit surtout être à l'initiative de l'action.

La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision.

1.2.3. Le tableau de bord comme instrument de mesure

Le tableau de bord est un instrument de mesures ou d'évaluation des performances pour un fonctionnement et un développement harmonieux de l'entreprise.

Ce système est considéré comme un mécanisme jouant le rôle de simulateur pour mieux saisir les circuits et les mouvements du cycle de gestion dans un environnement turbulent et instable, nous pouvons considérer le tableau de bord comme étant la base de jugement de la performance de l'entreprise.

1.3. Les limites du tableau de bord

On peut distinguer quatre limites de système du tableau de bord, à savoir :

1.3.1. La fixation des objectifs

Si aucun objectif n'est fixé, le tableau de bord n'a aucune raison d'exister. L'unité de travail ne poursuivant aucun but, elle n'a aucune raison de contrôler et de surveiller son état

d'avancement. Si les objectifs fixés ne correspondent pas ou ne s'intègrent pas dans la politique générale de l'entreprise, le tableau de bord orientera les décisions dans un sens négatif pour les décideurs et l'organisation. Dans ce cas, le tableau de bord joue un rôle nuisible et sera rejeté³.

1.3.2. La pertinence des indicateurs

Si les indicateurs ne reflètent pas le système, s'ils ne sont pas en cohésion avec les objectifs fixés, les décideurs auront une perception faussée de la situation. Le tableau de bord induira des décisions inadéquates et sera rejeté³.

1.3.3. La fiabilité du feed back

Le TDB permet une perception de la situation selon les objectifs fixés. Il induit des prises de décisions et permet donc d'engager des actions, l'avancement des actions engagées doit pouvoir être suivi sur le tableau de bord³.

1.3.4. Les dérives

Le tableau de bord peut aussi être utilisé comme objet de manipulation.

Un décideur peut judicieusement choisir et construire ses indicateurs en fonction de buts qu'il souhaite atteindre. La construction de l'indicateur est dans ce cas, plus ou moins falsifiée³.

2. Contenu du tableau de bord

2.1. Les instruments du tableau de bord

Le tableau de bord est un ensemble cohérent au sein duquel les informations sont collectées et diffusées de manière systématique et rationnelle sous différentes formes tels que : les valeurs brutes et les écarts, les ratios, les graphiques...etc. le but étant d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour accélérer l'analyse et le processus de décision »⁴

2.1.1. Les valeurs brutes et les écarts :

En général, un tableau de bord doit uniquement présenter les informations indispensables au niveau hiérarchique auquel il est destiné et seulement celles sur lesquelles le responsable peut intervenir.

³ Cadiou, Y, « Quelles sont la place réelle et les limites d'un tableau de bord logistique dans les décisions stratégiques des entreprises ? », *Actes des Premières Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, p. 423-438, Marseille, (1995).

⁴ LEROY michel, « Tableau de bord au service de l'entreprise, édition d'organisation », paris 2001, p76.

Les valeurs brutes sont essentielles pour que le responsable puisse avoir une vision réaliste de son action, c'est-à-dire à la mesure des grandeurs sur lesquelles il travaille.

Des écarts peuvent être calculés sur certaines valeurs, seuls les écarts se rapprochant des points clés de l'activité doivent être retenus. Les écarts en valeur sont plus intéressants car ils impactent directement le résultat.

A chaque niveau hiérarchique, le tableau de bord comprend les écarts dont la surveillance est indispensable à la bonne marche du centre de responsabilité (exemple : écarts sur les prix, sur la qualité...).

Après l'analyse de ces écarts, il est facile de déclencher des actions correctives.

Exemples sur les valeurs brutes :

- Niveau des stocks, niveau des encours, quantité vendus ou achetées, taux d'intérêt de l'argent au jour le jour.

Exemples sur les écarts :

- Un directeur commercial sera intéressé par des écarts sur les ventes par familles de produits.

2.1.2. Les ratios

Le ratio est le rapport entre deux grandeurs (concernant la structure ou le fonctionnement de la firme) qui donne une information sur de nombreux aspects de l'entreprise.

En règle générale, un ratio respecte les principes suivants :

- Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;
- Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

Certains seront calculés à partir des informations comptables exprimées en valeurs, d'autres (ratio technique) seront déterminés à partir des données extracomptables mesurés en unités physiques.

Dans le tableau de bord, les ratios utilisés seront plutôt des ratios de fonctionnement (orientés vers la gestion à court terme) que des ratios de structure (d'avantages orientés vers la gestion

à moyen et à long terme) et on ne retiendra que ceux qui mettent l'accent sur les points clés de l'entreprise.

Les ratios facilitent une appréhension de la situation en termes relatifs et autorisent une mesure de la performance.⁵

2.1.3. Les graphiques

Rien de tel qu'un graphique pour faire parler les chiffres. Les graphiques sont souvent plus parlants que les tableaux de chiffres. Un graphique servant à illustrer un message, il faut bien identifier le message que l'on souhaite faire passer :

- La comparaison entre plusieurs valeurs (résultat par magasin) ;
- L'évolution d'une ou plusieurs valeurs dans le temps (ventes mensuelles) ;
- La décomposition d'une valeur totale en différentes parties (pourcentage du chiffre d'affaires par pays) ;
- La répartition d'un ensemble par tranches (effectifs par tranches d'âge) ;
- La corrélation entre deux séries de valeurs (évolution du prix de vente et des quantités vendues).

Exemples :

- La comparaison entre les ventes réalisées et les prévisions budgétaires ;
- L'évolution de la production dans l'année ;
- Le chiffre d'affaire réalisé par chaque trimestre.

2.1.4. Les tableaux

Les tableaux fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires. Ils sont généralement utilisés pour mettre en évidence des écarts entre objectifs et réalisations. Ils permettent également de constater l'évolution et d'apprécier la tendance en juxtaposant les réalisations du mois en cours avec celles du mois précédents ou du mois correspondant de l'année précédente.

2.1.5. Les clignotants

⁵ ALAZAD(C), SEPARI(S) : DCG11 « contrôle de gestion », op.cit, p641.

« Ils correspondent à des signaux visuels faisant ressortir un écart significatif après la comparaison de la valeur de l'indicateur avec un seuil limité ou une norme de référence.

Le fait qu'ils s'allument témoigne d'une anomalie, d'une dégradation ou d'un écart par rapport à l'objectif. Tant qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé correct et la performance bonne. Ils permettent de concentrer l'action sur l'urgence et l'essentiel. L'aspect visuel du clignotant peut-être :

- Une coloration de la valeur à l'écran pour avertir d'un écart significatif ;
- Un cardan ou une barre graduée qui donne la position relative par rapport à la normalité et la zone à éviter ;
- Les pictogrammes ;
- Une alarme sonore.⁶

Exemple : la couleur rouge signifie le danger, la couleur verte signifie qu'on est dans une bonne voie. Le fait qu'un clignotant s'allume en rouge, signifie qu'une anomalie existe.

2.1.6. Les multimédia

Image, voix. Ils autorisent une perception plus riche de la situation, mais ils limitent la part d'interprétation de l'utilisateur.

2.1.7. Les commentaires

Le commentaire doit apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. Le style télégraphique est tout à fait adapté et suffisant. On peut regrouper l'ensemble des commentaires sur une même page au début du tableau de bord, soit insérer un commentaire à côté des chiffres visés. Le commentaire pourra porter sur sept rubriques⁷ :

- Faits marquants du mois

-situation économique : inflation, taux de change, évolution de la réglementation, éléments relatifs à la concurrence, à la conjoncture économique...

-risques et opportunités sur les mois à venir : pays, social, législatif, change...

⁶ GERVAIS.M, « contrôle de gestion », édition ECONOMIA, paris2000, p622.

⁷ SELMER(C) : « concevoir le tableau de bord », édition DUNOD, paris, 1998, p81.

-point spécifiques concernant la direction opérationnelle : événement exceptionnel...

- Activité du mois
 - évolution du marché si les données sont disponibles
 - volumes réalisés.
- Explication des écarts constatés

-est ponctuelle sur le mois ou sera récurrente sur les mois à venir. Lorsque l'écart se révèle récurrent, il y aura lieu d'en estimer l'impact sur les résultats de fin d'année.

-correspond à un décalage (avance du mois suivant ou retard du mois précédent).

-est due à une cause externe (grève, météo, réglementation...)

-en tout état de cause, doit donner lieu à une action corrective.

- Décision prise par le responsable

-les actions correctrices décidées par les responsables concernés.

-l'avancement des actions de progrès en cours.

-étude en cours.

- Avancement des actions de progrès prises précédemment
- Comparer ses performances avec celles des concurrents.

Nature de l'amélioration	Gain attendu	Montant investi (éventuellement)	Date de mise en place prévue	Date de mise en place réestimée	Gain réestimée	commentaires

- Justifications des tendances sur les mois à venir

-hypothèses retenues pour les estimés ou les projections de fin d'année.

Le commentaire sera également très utile pour rendre compte sur :

- des éléments purement qualitatifs ;
- des éléments relatifs à la concurrence.

2.2. Les principes d'élaboration d'un tableau de bord

La conception d'un système de tableau de bord doit répondre à certaines règles de concision et de pertinence pour assurer l'efficacité du système.

La définition même des tableaux de bord impose des principes de conception, qui sont les suivants⁸ :

2.2.1. La cohérence avec l'organigramme

Un principe important à prendre en considération lors de la conception d'un tableau de bord est la conformité à l'organigramme de l'entreprise.

Cela induit un mécanisme de délégation de pouvoir fait que chaque responsable se voit délégué par le niveau hiérarchique supérieur, un pouvoir associé d'objectifs négociés et délègue lui-même au niveau inférieur une partie de son pouvoir. Cela engendre trois flux de communication :

- ❖ Un flux en matière d'information descendant venant du niveau hiérarchique supérieur vers le niveau inférieur pour lui déléguer des pouvoirs et des objectifs négociés ;
- ❖ Un flux transversal entre les responsables de même niveau hiérarchique ;
- ❖ Un flux ascendant venant du niveau inférieur pour rendre compte au niveau supérieur.

En épousant la structure de l'entreprise, le système de tableau de bord aura une cartographie pyramidale qui reflète le mécanisme de la délégation et/ou :

- ❖ Chaque responsable aura son tableau de bord ;
- ❖ Chaque tableau de bord aura une ligne de totalisation des résultats qui devrait figurer dans le tableau de bord du niveau hiérarchique supérieur ;
- ❖ Chaque tableau de bord d'un même niveau hiérarchique doit avoir la même structure pour permettre l'agrégation des données ;
- ❖ L'empilage des informations des tableaux de bord devra respecter la ligne hiérarchique⁹.

⁸ C. Alazard, S. Separi, Op.cit, 599-602.

⁹ LEROY(M) : « le tableau de bord au service de l'entreprise », op.cit.pp. 38 -41

2.2.2. Un contenu synoptique et agrégé

Le tableau de bord se veut un outil d'agrégation synoptique. Néanmoins, ces deux qualités ne sont pas faciles à satisfaire. Agrégation signifie automatiquement synthèse, mais une synthèse trop simplifiée ne pourra pas rendre compte au responsable des fluctuations réelles, et une synthèse trop importante ou trop riche le submergera de détails inutiles.

En outre, parmi la panoplie d'informations dont dispose le responsable, il faut sélectionner celles qui sont essentielles pour la gestion de son centre et déterminer les indicateurs pertinents par rapport au champ d'action et à la nature de la délégation de destinataire de l'outil.

Enfin, les informations portées dans un tableau de bord doivent être agrégées pour faciliter la remontée de l'information à un niveau hiérarchique supérieur, et être exploitées dans la construction d'un autre indicateur à un échelon supérieur 8.

2.2.3. La rapidité d'élaboration et de transmission :

La construction d'un tableau de bord avec une information de qualité n'est pas tout, il s'agit de conjuguer avec des paramètres d'adaptation au changement et de rapidité de l'obtention de l'information et de sa diffusion.

Les anglo-saxons utilisent le terme « FLASH » pour désigner les informations présentées dans le tableau de bord faisant référence à la rapidité de leur édition et transmission. Mais, l'obtention des informations requises, dans des délais n'est pas un prêt requis et par conséquent il devient impératif de développer les méthodes d'estimations et de prévision.

2.3. Principaux pièges et erreurs à éviter lors de l'élaboration des tableaux de bord

2.3.1. Lors de la fixation des objectifs

- ❖ Des tableaux de bord sans rapport avec la stratégie

Dans certains cas, les tableaux de bord incluent des éléments que le responsable a jugés intéressants et importants de suivre mais qui ne se sont pas nécessairement en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Plusieurs raisons peuvent expliquer cela :

- La démarche de la construction de tableau de bord n'est pas suffisamment coordonnée ;

- Le responsable n'est pas au courant des objectifs stratégiques de l'entreprise ni de ceux qui le concernent tout particulièrement ;

La stratégie de l'entreprise n'est pas clairement définie.

Donc, il est indispensable de formaliser une stratégie, de la diffuser et de l'insérer dans les indicateurs de pilotage.

❖ Des tableaux de bord figés

Un même tableau de bord ne peut être valable pour de longues périodes avec une structure et un contenu contraints.

Suivre la performance de son entreprise au départ de tableau de bord entraîne une remise en question continue de la forme et de contenu. En effet, les tableaux de bord doivent être vivants et pouvoir s'adapter aux modifications de l'entreprise et de son environnement, ce qui impose donc une révision régulière des objectifs stratégiques.

❖ Des tableaux de bord pour sanctionner

Dans ce cas, les tableaux de bord sont orientés vers le passé et servent à culpabiliser.

Tous les indicateurs sont comparés uniquement aux prévisions et l'historique, sans aucune vision prospective. Cela aboutit à un contrôle de gestion démotivant et paralysant.

Or, le tableau de bord doit plutôt tenir le raisonnement :

« Voila ce qui est constaté, Ce que cela donnera si vous ne faites rien, Ce que cela donnera si vous prenez une telle décision pour améliorer la situation ».

2.3.2. Au niveau de la structure du tableau de bord

❖ Un tableau de bord standard

Disposer d'un document commun à tous (pour le directeur général, le responsable de département...) n'a évidemment pas de sens. Au contraire, le tableau de bord doit être adapté à chaque niveau de décision

❖ Des tableaux de bord non homogènes

Ce problème se rencontre lorsque les tableaux de bord sont conçus par le service lui-même sans démarche globale au sein de toute la société.

Les gestionnaires choisissent un ensemble d'indicateurs permettant de piloter leur activité, souvent pour pallier les insuffisances des tableaux de bord financiers et budgétaires à cet égard.

Dans ce cas, l'entreprise comprend une multitude d'outils de suivi et de pilotage élaborés de façon dispersée et peu homogène, avec des formes et des contenus pouvant différer énormément.

C'est donc au contrôleur de gestion d'insuffler une dynamique globale et cohérente avec une structure de base pour l'élaboration de tableaux de bord, des règles concernant le choix des indicateurs, un vocabulaire commun, des outils informatiques coordonnés, des bases de données,...

2.3.3. Au niveau de la périodicité

Ils ne doivent pas avoir une périodicité constante toute en fonction de cycle comptable, il s'agit plutôt d'en éditer selon les besoins. Dans certains cas, la périodicité sera mensuelle, hebdomadaire voire quotidienne.

2.3.4. Au niveau du choix des indicateurs

❖ Des tableaux de bord exhaustifs

Les tableaux de bord ne doivent pas contenir un maximum de données, au contraire le danger d'une telle attitude est le manque de clarté et la quantité trop importante d'informations qu'il devient difficile voire impossible à suivre en même temps. Noyé sous les données, le gestionnaire finit souvent par se détourner complètement de cet outil de gestion.

❖ Des tableaux de bord dont les indicateurs fournissent des valeurs exactes

Pour être utiles, les tableaux de bord doivent pouvoir être édités très rapidement pour pouvoir analyser les éventuelles déviations et pouvoir y remédier dans les meilleurs délais.

S'il faut attendre trop longtemps pour obtenir les informations, cet outil de contrôle de gestion perd toute sa raison d'être. Donc, la pertinence doit l'emporter sur l'exactitude !

Section2 : Présentation du tableau de bord

La mise en place des tableaux de bord au sein d'une entreprise suit une méthodologie rigoureuse qui s'agence en plusieurs étapes.

1. Pratique de conception d'un tableau de bord

1.1. Comment faire vivre le tableau de bord

Le tableau de bord doit permettre de développer la capacité de pilotage du manager opérationnel, en cohérence avec la mise en œuvre d'une stratégie. L'enjeu est donc de taille, à la fois en termes d'efficacité, de cohérence et de portage du sens. Pour faire vivre le tableau de bord nous recommandons de¹⁰ :

- ❖ **instaurer des rites managériaux** : Reporting réguliers, utilisation du tableau de bord pour la fixation et le suivi des objectifs, implication des dirigeants pour l'utilisation des tableaux de bord. Celui-ci doit être le document de référence à portée de main et utilisé constamment par le manager pour le pilotage et la prise de décision.
- ❖ **rendre visible et communiquer** : Le tableau de bord du manager opérationnel gagne à être communiqué, affiché, connu des collaborateurs. Ce qui est visible est important.
- ❖ **vérifier son utilisation** : Au-delà du discours et de l'adhésion intellectuelle des managers à la notion de tableau de bord, nous avons constaté qu'il était nécessaire de procéder à des audits managériaux pour s'assurer de son utilisation. Nous avons souvent constaté les vertus de cette boucle de retour du terrain. Elle permet non seulement de s'assurer de l'utilisation effective du tableau de bord, mais elle favorise un dialogue constructif sur les dysfonctionnements et les problèmes liés au déploiement de la stratégie.

1.2. Les facteurs de succès d'un tableau de bord

Un facteur clé de succès(FCS) est un élément essentiel à prendre en compte pour s'attaquer à un marché. Chaque entreprise fait face à plusieurs facteurs clés de succès qu'il est nécessaire de maîtriser au risque de ne pas être compétitif.

Les facteurs clés de succès sont les conditions essentielles permettant :

¹⁰ Le tableau de bord d'une entreprise, mémoire du master, Université de BEJAIA 2011-2012, p66.

- ❖ **d'atteindre les objectifs ;**
- ❖ **Résister aux actions d'un environnement hostile** (pouvoir de négociation des clients, fournisseurs et prescripteurs, concurrence existante, menaces d'entrée de nouveaux concurrents, producteurs d'autres biens ou services pouvant se substituer à l'usage de nos produits, etc.).

On peut les récapituler comme suit¹¹ :

- un travail rigoureux de réflexion et d'adaptation à chaque situation, car il n'existe pas de tableau de bord universels applicables mécaniquement et automatiquement ;
- On peut se contenter d'acquérir un système informatisé de production de tableau de bord, car un tableau de bord n'est pas un système informatique mais un système de gestion qui peut être informatisé ;
- Identifier les objectifs stratégiques qui guideront la réflexion, et mettront en évidence les points clés de performance ;
- Faire correspondre le système de tableau de bord aux besoins des managers et au contexte de l'organisation ;
- Effectuer la démarche de réalisation des tableaux de bord dans un esprit de changement positif à valeur ajoutée;
- Avoir une définition précise et commune de l'information.

Aussi, pour lancer correctement un projet de tableau de bord d'une entreprise, on devrait réunir des conditions spécifiques pour le faciliter, et satisfaire aux exigences suivantes :

- Disposer de ressources nécessaires (informationnelles liées à l'état actuel des systèmes d'informations, financières et budgétaires, humaines).
- Disposer d'un encadrement hautement qualifié, pour aider les différents intervenants qui sont :
 - ✓ Le conseil d'administration ;
 - ✓ Le comité de gestion ;
 - ✓ Un comité de coordination du projet ;
 - ✓ Une équipe opérationnelle chargée de la réalisation ;
 - ✓ Les services informatiques internes ;

¹¹ Pierre Voyer, « les tableaux de bord de gestion », 2ème édition, presse de l'université du Québec 1999, p146

✓ Un responsable permanent du projet.

- Etre prête et suffisamment mature ;
- Disposer des systèmes de gestion et d'information suffisamment articulés ;
- La vision que les responsables ont des projets de tableau de bord doit être une vision claire et partagée.

1.3. Les étapes de conception du tableau de bord

La conception d'un système de tableau de bord obéit à une démarche constituée de cinq principales étapes agencées comme suit :

1.3.1. L'établissement de l'organigramme de gestion

La construction de l'organigramme de gestion permet d'établir la matrice des responsabilités réellement exercées dans l'entreprise et celle des moyens d'action correspondants, afin de définir les missions et les objectifs de chaque centre de responsabilité et de situer dans un niveau hiérarchique bien déterminé.

La clarification des missions et des objectifs s'effectue au travers d'une démarche interactive au cours de laquelle le contrôleur de gestion ou le chargé du projet « tableau de bord » rencontre les recensables concernés dans le but d'identifier qui fait quoi. Les attributions de chacun, ses moyens d'action ainsi que les éventuelles délégations d'autorités successives à ce sujet, il convient d'insister sur un danger : la mise en place des tableaux de bord risque d'être rejetée, si elle n'est pas cohérente avec la structure en place. A cet effet, leur cartographie doit épouser l'organisation existante de l'entreprise et s'adapter aux changements qu'elle subit.

En revanche, la construction et le fonctionnement du système de tableaux de bord sont susceptibles de mettre en évidence des défauts d'organisation de tout ordre : domaines d'activités non couverts ou au contraire, recouvrement d'un domaine par plusieurs centres. Ces défauts donneront naissance à des décisions de modification qui seront canalisées et échelonnées de manière supportable par l'entreprise¹².

1.3.2. L'identification des points de gestion :

¹² C.Selmar, « concevoir le tableau de bord », DUNOD, paris, 1998, p168.

Il s'agit de la phase la plus délicate dans la démarche de construction des tableaux de bord. Le but de cette étape est de définir les points clés que tout manager doit suivre de près, car leur évolution conditionne l'atteinte des objectifs. Il est nécessaire que le nombre de ses points soient relativement faible pour que l'attention et l'action du manager soit focalisée sur les quelques causes qui produisent l'effet le plus important de manière à optimiser les résultats obtenus.

1.3.3. Le choix des indicateurs pertinents

La réflexion sur l'organigramme de gestion et les points clés de gestion structure en amont le choix des indicateurs, car elle permet de mieux cibler les informations importantes pour une entité donnée.

1.3.4. La collecte des informations

Une fois les indicateurs retenus, il s'agit maintenant de vérifier leur faisabilité informationnelle. Cela nous mène à définir, pour chaque indicateur¹³:

- ❖ Les sources d'information qui permettent de l'obtenir ;
- ❖ Le délai de production et sa fréquence ;
- ❖ L'algorithme de calcul (la formule permettant de le calculer à partir de données brutes, si nécessaires).

Afin de collecter l'information nécessaire, il faut :

- ❖ En premier lieu, en établissant la liste, le chargé du projet « tableau de bord » doit dresser, dans un premier temps, l'inventaire des données requises pour chiffrer les indicateurs.
- ❖ En deuxième lieu, les responsables des services concernés doivent vérifier l'existence des données, les délais de leur obtention ainsi que le degré de fiabilité.
- ❖ En troisième lieu, le maître d'œuvre et les responsables doivent trouver des solutions pour élaborer des procédés d'estimation rapides des données tardives ou manquantes.
- ❖ En dernier lieu, il faut élaborer un cahier des charges dans lequel sera précisée la façon de construire les indicateurs à partir des informations élémentaires et les sources de ces informations.

¹³ PH.LORINO, « méthode et pratique de la performance », les éditions d'organisation, paris, 1997, p130.

1.3.5. La mise en forme des tableaux de bord

L'information mise en perspective est fournie sous une forme visuelle agréable (graphique, pictogramme) signifie plus qu'une simple valeur absolue. Elle permet à son utilisateur, de la décoder plus facilement et de réagir plus vite. La mise en forme du tableau de bord revient à¹⁴:

❖ Personnaliser la présentation

La forme de présentation du tableau de bord dépend des besoins de son utilisateur et de ses préférences. Pour cela, il peut choisir :

- La forme de présentation des indicateurs : tout décideur peut choisir la forme de présentation qu'il juge la plus adéquate, là ou certains préfèrent de tableaux, d'autres préfèrent les graphiques.
- Les caractéristiques des indicateurs : c'est-à-dire la périodicité, le niveau de détail et la base de comparaison (avec des normes, l'objectifs de la période ou le réalisé de la période précédente).
- Le support de présentation : les possibilités offertes actuellement, par l'outil informatique permettent d'avoir des tableaux de bord sur écran et fonctionnant en temps réel, chose qui n'exclue pas l'utilisation du papier.

❖ Personnaliser le contenu

La personnalisation du contenu dépend du mode de gestion employé dans l'entreprise, des préoccupations du responsable et des données disponibles. Afin de trouver un équilibre entre ces différents aspects, M..GERVAIS¹⁵ distingue entre :

- Les indicateurs généraux qui donnent une image globale de la situation à tous les membres de l'établissement.
- Les indicateurs collectifs qui sont communs à plusieurs gestionnaires.
- Les indicateurs locaux concernant, en particulier l'unité du responsable et qui représentent les objectifs à atteindre.

¹⁴ M.Gervais, Op.cit, P619-622.

¹⁵ M.Gervais, Op.cit, P616.

- Les indicateurs individuels choisis par le responsable pour sa propre gouverne. Il peut s'agir d'indicateurs développés par lui-même et pour lesquels il possède des ressources spécifiques d'informations.

2. Les nouvelles approches

2.1. Méthode GIMSI (G : Généralisation, I : Information, M : Méthode et Mesure, S : Système et Systématique, I : Individualité et Initiative)

La démarche GIMSI est censée guider le concepteur du système de mesure de la performance sous forme d'un phasage séquentiel.

La démarche est structurée en 10 étapes, chacune traite une préoccupation particulière du projet et chacune marquant un seuil identifiable dans l'exactement du système.

Pour faciliter l'étude, les 10 étapes peuvent être regroupées en quatre phases principales.¹⁶

Tableau 3 : Les étapes de la Méthode GIMSI.

<p>1 Identification</p> <p>Quel est le contexte ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etape 1 : Environnement de l'entreprise <p>Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etape 2 : Identification de l'entreprise <p>Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés</p>
<p>2 Conception</p> <p>Que faut-il faire ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etape 3 : Définition des Objectifs <p>Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe en fonction de la stratégie générale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etape 4 : construction du tableau de bord <p>Définition du Tableau de bord de chaque équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etape 5 : Choix des indicateurs <p>Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis, du contexte et des acteurs concernés</p>

¹⁶ Alain FERNANDEZ, <<les nouveaux tableaux des managers>>, les éditions d'organisation, Groupe Eyrolles, 4^e édition, paris, 2008, P131

	<ul style="list-style-type: none"> • Etape 6 : Collecter des informations Identification des informations nécessaire à la construction des indicateurs • Etape 7 : Le Système de tableau de bord Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale
<p>3 Mise en œuvre</p> <p>Comment le Faire ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etape 8 : Le choix des progiciels Elaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats • Etape 9 : Intégration et déploiement Implantation des progiciels, déploiement a l'entreprise
<p>4 Améliorations permanentes</p> <p>Le système correspond-il toujours aux attentes ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etape 10 : Audit Suivi permanent du système

2.2. Présentation de la méthode de conception du TDB en 5étape et 14 outils

Cette méthode est définie par Alain Fernandez, elle répond aux exigences fondamentales d'une entreprise actuelle : simplicité, rapidité et faible coût de réalisation. Elle est particulièrement adaptée aux structures légères dans un environnement concurrentiel comme PME ou une entité responsable d'un groupe plus important. Fondée sur la Méthode GIMSI elle est relativement rapide à mettre en œuvre pour un cout particulièrement réduit.

Pour faciliter l'étude, les 14 outils peuvent être regroupés en 5 étapes principales :

- ❖ **Etape 01 Sélectionner les axes de progrès :** Cette étape regroupe les outils suivants :

- **Outil n°1** : identifier les principales sources de revenus ;
- **Outil n°2** : situer l'entreprise sur son marché ;
- **Outil n°3** : évaluer les attentes des clients ;
- **Outil n°4** : récupérer les principaux leviers ;
- **Outil n°5** : évaluer et choisir les axes de progrès.
 - ❖ **Etape 02 déterminer les points d'intervention** : Cette étape regroupe les outils suivants :
 - **Outil n°6** : identifier les activités et les processus.
 - ❖ **Etape 03 sélectionner les objectifs** : Cet étape regroupe les outils suivants :
 - **Outil n°7** : choix des objectifs ;
 - **Outil n°8** : mesurer les risques ;
 - **Outil n°9** : élaborer les plans d'action.
 - ❖ **Etape 04 sélectionner les indicateurs** : Cette étape regroupe les outils suivants :
 - **Outil n°10** : choisir les indicateurs ;
 - **Outil n°11** : présenter l'indicateur sur le poste de travail.
 - ❖ **Etape 05 structurer le tableau de bord** : Cette étape regroupe les outils suivants :
 - **Outil n°12** : construire le tableau de bord ;
 - **Outil n°13** : organiser le tableau de bord ;
 - **Outil n°14** : maintenir le tableau de bord.

2.3. la méthode JANUS

La méthode **JANUS** se caractérise par la simplicité de sa démarche et la distinction très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage.

La démarche de la méthode **JANUS** se décline comme suit¹⁷ :

- **Jalonner** toutes les étapes de projet ;
- **Justifier** d'un cadre pour l'action ;
- **Analyser** les besoins des utilisateurs ;
- **Architecturer** le réseau de tableau de bord ;
- **Normaliser** les différentes mesures de performance ;

¹⁷ C.SELMAR, Op.cit, P29.

- Normés les liens entre performance et pilotage ;
- Unifier les modes de représentation ;
- Système informatique adapté ;
- Structurer la mise en œuvre du tableau de bord ;
- Situer le tableau de bord au cœur du management.

2.4. La méthode OVAR (Objectifs, Variable d'Action, Responsables)

La méthode OVAR est une démarche française qui a été inventée et enseignée dès 1981 par trois professeurs du groupe HEC : Daniel Michel, Michel Fiol et Hugues Jordan.

Pour construire un tableau de bord avec cette méthode, on commence par la haute direction (niveau N) qui est responsable de formuler les objectifs généraux et les variables d'action(OVAR) de l'entreprise. Cependant les responsabilités (R) sont alors données à la N-1 (au niveau plus bas), qui à son tour, développe ses OVAR, et ainsi de suite, jusqu'au niveau le plus possible.

La méthode OVAR est composée de 4 étapes importantes¹⁸ :

- **Etape 01** : cette étape englobe deux phases du processus décisionnel expliqué dans les phases de prise de décision de Simon, (la phase d'intelligence et la phase de la conception).
- **Etape 02** : Attribution des responsabilités (phase de conception et choix de solution) à cette phase on s'intéresse à l'analyse de la délégation.
- **Etape 03** : Conception des grilles objectifs / variables d'action : c'est une phase de conception du TDB ou les variables d'action de l'entreprise deviennent des objectifs des gestionnaires (Niveau N-1).
- **Etape 04** : Mise en forme du TDB : c'est la phase de conception et d'implantation, elle se caractérise par le choix de la forme sous lesquelles les indicateurs seront présentés.

¹⁸ A.Bourguigon, V.Mallert, H.Norreklit, Balanced scorecard versus French tableau de bord, beyond dispute, a cultural and an ideological perspective, 2001, P273.

Section III : L'élaboration d'un tableau de bord

Au cours de cette section nous allons présenter en premier lieu, les étapes d'élaboration d'un tableau de bord. En second lieu, nous traitons la relation entre la performance et le tableau de bord.

1. Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord

La mise en place d'un tableau de bord se résume en quatre étapes. Tout d'abord, il faut définir les missions et les objectifs de l'organisation. Dans un second temps, on identifie les variables dont la maîtrise conditionne l'atteinte des objectifs puis on choisit des indicateurs reflétant l'évolution des valeurs clés. Enfin, on établit pour chaque indicateur une base de référence afin de savoir dans quel état est l'indicateur bon, à surveiller ou mauvais.

1.1. La définition des objectifs

Pour y parvenir, il faut élaborer un organigramme de gestion précisant les responsabilités et les domaines d'intervention de chaque manager. Pour définir la mission d'un service, il nous faut répondre aux questions suivantes :

- Que fait le service?
- Pour qui travaille-t-il?
- Pourquoi travaille-t-il?

A l'aide de ces éléments, nous pourrions déduire les objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'organisation. Evidemment les objets qualitatifs seront difficilement mesurables, par exemple la mesure de la satisfaction client peut engendrer la mise en place d'une étude de satisfaction qui sera distribuée au sein d'un échantillon représentatif des clients. Pour revenir à la détermination des objectifs de l'organisation il est nécessaire que la clarification des missions et des objectifs se fait au travers d'une démarche interactive où la personne en charge de l'élaboration du tableau de bord doit rencontrer les opérationnels. Ces rencontres permettront de déterminer les missions et les objectifs de chacun ainsi que les différentes délégations d'autorité. La mise en place d'un tableau de bord n'est pas synonyme de remise en cause de l'organisation. Néanmoins le système de tableaux de bord pourra mettre en exergue des défauts dans l'organisation et pourra, dans un second temps, mener à des changements.

1.2.L'identification des facteurs clés de gestion

Cette réflexion consiste à identifier et définir les relations de causes à effets entre les paramètres qui vont conditionner la performance de l'organisation. Pour obtenir cette liste, on isole deux grandes démarches :

- Une démarche qualifiée d'historique qui consiste à analyser les résultats passés et identifier les causes des dysfonctionnements.
- Une autre démarche consiste à analyser les processus de l'entreprise et à identifier les maillons faibles des différentes tâches qui seraient susceptibles de causer des écarts par rapport aux résultats escomptés.

1.3.Le choix d'indicateurs

Les caractéristiques d'un bon indicateur sont :

- La fidélité : il doit refléter le sens et l'importance du phénomène observé.
- La clarté : il doit être bien compris par les utilisateurs, c'est d'ailleurs une des raisons de l'implication des responsables opérationnels dans le processus d'élaboration de tableaux de bord.
- L'absence de biais : un indicateur ne doit pas facilement être manipulable.
- La productivité : l'indicateur doit alerter le décideur sur l'émergence d'un problème et ne pas être seulement un indicateur constat qui n'autorise qu'un traitement curatif du problème.

Il existe une typologie des indicateurs, la littérature en distingue trois types :

- Les indicateurs de résultats : ces indicateurs mesurent les résultats produits par l'organisation (niveau d'activité, délais, coût etc.)
- Les indicateurs de moyens : ils ont pour objectif de comparer les résultats au regard des moyens déployés.
- Les indicateurs d'environnement : Ces types d'indicateurs permettent au décideur de se situer par rapport à son environnement et lui permette ainsi d'orienter correctement son action.

En pratique, nous constatons qu'une partie des indicateurs retenus sont faciles à mettre en place dans le système d'information. Cependant, pour les autres il faudra mettre en place d'autres capteurs : il ne faut en aucun cas se limiter aux indicateurs directement accessibles dans le système d'information.

1.4. La mise en place des références

Etant donné que la fonction d'un tableau de bord est d'informer les décideurs d'éventuelles dérives de leurs plans d'actions et de les avertir des risques de non-atteinte des objectifs : l'information du tableau de bord doit être dynamique et parlante. Pour réaliser ceci il faut nécessairement que les résultats de l'organisation soient comparés à des références qui peuvent provenir de trois sources :

- Les valeurs cibles, c'est à dire les objectifs chiffrés visés qui figurent dans les lettres d'orientations;
- Les données passées : les valeurs du mois ou des années passées ;
- Les normes externes : on compare les unités de gestion (usine, services, agences,...) entre elles ou bien on se compare par rapport aux concurrents.

Enfin la mise au point finale d'un tableau de bord implique des choix sur les formes sous lesquelles les indicateurs seront présentés. La finalisation d'un tableau de bord est essentielle afin de mettre en place les clignotants et une présentation qui permettent d'accélérer l'analyse. Afin que le pilotage soit efficace, il est nécessaire que le délai de parution du tableau de bord soit en adéquation avec le « délai de réactivité » du processus.

2. Le tableau de bord et performance logistique

2.1. Les notions de tableaux de bord et de reporting

Le reporting, quand à lui, permet de référer au niveau hiérarchique supérieur l'analyse du tableau de bord et de pouvoir vérifier l'atteinte des objectifs annuels tant en termes de moyens que de résultats. En d'autres termes, ce reporting permet d'explicitier et d'analyser les résultats présentés dans le tableau de bord. Un tableau de bord possède quelques qualités fondamentales qui le rendent efficace :

- Il ne présente que les informations essentielles pour l'organisation.
 - Il ne se contente pas de signaler les dysfonctionnements : il délivre des éléments d'explication sur les causes de ces derniers ainsi que leur récurrence.
- Il est un véritable outil d'aide à la décision : il contribue à la définition d'une nouvelle tactique d'action. Un tableau de bord est composé d'indicateurs de performance nommés "Key Performance Indicators".

Pour qu'un Tableau de bord soit efficace et contribuer à la performance d'une entreprise, il doit suivre ces points importants :

❖ **Identification du périmètre du tableau de bord**

Le périmètre du tableau de bord est défini selon une analyse en 2 volets successifs :

- L'environnement de l'entreprise permettant de déterminer le contexte macro-économique (localisation, concurrence, règlementation, etc.).
- La structure intrinsèque de l'entreprise (processus, activités, acteurs et parties-prenantes, etc.). Cette analyse est nécessaire à la bonne compréhension de la stratégie de l'entreprise ; de sa conception jusqu'à son déploiement. Elle permet ainsi de formuler des objectifs cohérents sur plusieurs axes de mesure (humain, matériel, financier, etc.). En termes de déploiement, ces objectifs globaux doivent être instaurés unilatéralement au sein de l'organisation (approche top-down) car ils traduisent l'engagement de la direction. Leur déclinaison doit, à contrario, être soumise à la responsabilité de chaque niveau hiérarchique (approche bottom-up) afin :
 - De segmenter les objectifs globaux en parties plus petites et donc plus maniables.
 - D'instaurer des objectifs compréhensibles par la maille opérationnelle de l'organisation.
 - De responsabiliser chaque acteur managérial dans l'atteinte des objectifs.
 - De faciliter l'appropriation de la Vision de l'entreprise et le reporting.

❖ **Définition des indicateurs et des dispositifs de mesure**

Les indicateurs doivent être élaborés en groupe de travail afin d'être porteurs de sens pour les personnes qui le suivent. Chaque groupe inclut les décideurs stratégiques et opérationnels afin que les indicateurs soient cohérents d'un niveau à l'autre. Le nombre d'indicateurs doit rester limité, les objectifs étant déclinés de manière globale et locale (répondant aux questions "pourquoi ?" et "comment ?". Les indicateurs sont classés en trois catégories : suivi, progrès et résultat. Ils doivent être positionnés sur des axes différents (matériel, humain, financier...). Afin d'établir et de pérenniser le référentiel du tableau de bord, chaque indicateur doit être détaillé dans une fiche de documentation retraçant sa nature, sa signification, son mode de calcul, ses sources, etc. Les dispositifs de mesure doivent permettre de donner les informations nécessaires au calcul de l'indicateur.

❖ **Construire et automatiser le tableau de bord**

Le tableau de bord doit être construit de telle façon qu'il présente les indicateurs en partant de la mesure et remontent vers la direction du processus ou de l'entreprise. Au niveau macro, il confère une vision synthétique et pertinente de l'activité. Bien entendu, dans la construction du tableau de bord, il faut aussi prendre en compte l'automatisation des indicateurs, rendue

possible par les « sondes » mises en place au sein du système d'information. La mesure se fait ainsi en temps réel, cela permet :

- De fiabiliser les remontées d'informations en effectuant un traçage précis de ces dernières.
- D'améliorer la vitesse des alertes et, de ce fait, la réactivité de la prise de décision.
- D'industrialiser le traitement préventif et correctif des risques opérationnels.

❖ **Le pilotage du processus ou de l'entreprise à partir du tableau de bord**

Le pilotage de l'entreprise se fait par le biais de l'analyse des résultats présentés dans le tableau de bord. Cette analyse se fait au cours d'une revue de performance qui doit se tenir périodiquement avec les pilotes des processus concernés. La revue de performance est l'occasion de :

- Valider les plans d'action et de suivre leur avancement.
 - D'évaluer leur efficacité opérationnelle.

2.2. Les raisons de la mise en place d'un tableau de bord

En réalité chacun des axes financier, qualité, client, compétences de l'entreprise, processus et personnel est important et joue un rôle dans la création de valeur. Néanmoins, chacun de ces axes ne représente qu'un élément permettant d'atteindre une performance durable. Il fallait donc mettre en place un système de pilotage apte à suivre ces indicateurs qui n'étaient plus seulement financiers : le tableau de bord. Un tableau de bord offre une vision multidimensionnelle de la performance, C'est ce qui en fait sa pertinence, contrairement aux autres outils de suivi de réalisation.

D'autre part la mission d'un tableau de bord est d'également de doter l'organisation d'un « Système d'information » en permettant à chaque responsable d'une unité de gestion (division, département, usine, service, agence,...) de disposer d'indicateurs synthétiques.

Le responsable peut ainsi comparer ses performances réelles à ces objectifs et ainsi réagir en conséquence à son niveau. Le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée puisqu'il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réaction des managers.

Un tableau de bord n'a pas pour objectif de fournir une information exhaustive sur l'état de fonctionnement d'une entreprise. Mais il doit se concentrer sur les objectifs clés du fonctionnement de l'organisation concernée. Sinon il risque de submerger le manager sous une masse d'informations difficilement exploitables et non hiérarchisées. Le tableau de bord

doit permettre au manager de sélectionner l'information clé afin de déclencher l'alerte le plus rapidement possible. Effectivement il sera nécessaire pour analyser le problème plus en détail d'utiliser d'autres sources d'informations que les informations financières.¹⁹

Conclusion

Il est nécessaire de souligner toute l'importance d'une communication claire et incitative, du lancement du projet jusqu'à son « ancrage terrain ». En outre, la mise en œuvre d'un tableau de bord ne peut être dissociée de la conduite du changement. Ces deux facteurs clés donneront ainsi toute la dimension humaine et participative requise dans le cadre d'un suivi de performance synthétique, proactif et au plus proche de la réalité opérationnelle.

¹⁹ M. Leroy « Le tableau de bord au service de l'entreprise » Editions d'Organisation, 1998.

Section 1 : Présentation générale de l'organisme d'accueil

CEVITAL est l'une des entreprises les plus prospères en Algérie dont l'activité principale est centrée sur le secteur agroalimentaire : raffinage d'huile et de sucre, produits dérivés, négoce de céréales, distribution de produits destinés à l'alimentation humaine et animale. Cet ensemble industriel a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agroalimentaire, et entend poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en activités dans le secteur à fort potentiel de croissance.

1. Généralité sur l'entreprise CEVITAL

1.1. Historique et évolution de CEVITAL

CEVITAL, c'est une société par action (SPA) dont les actionnaires principaux sont Mr. REBRAB Et FILS, elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

CEVITAL AGRO-INDUSTRIE est passé de 500 salariés en 1999 à 4300 salariés en 2010.

Elle a été créé en Mai 1998 avec un capital social qui est fixé 68 ,760 milliards de DA. Elle se situe dans le nouveau quai de port de BEJAIA et s'étend sur une superficie de 76 156 M². Sa proximité du port, de l'aéroport et de la zone industrielle d'Akbou lui offre des avantages économiques dans l'industrie Agro-alimentaire d'une part et d'autre part sa large gamme de produit de qualité lui a permis de s'imposer sur le marché national comme leader avec 80% des parts de marché.

- 1999 : entrée en production de la raffinerie d'huile de 570000 T/An et lancement de la première marque d'huile de table de haute qualité, 100% tournesol « FLEURIAL »,
- 2001 : entrée en production de la margarinerie de 180000 T/An et lancement de la première marque de margarine de table « FLEURIAL »,
- 2003 : entrée en production de la raffinerie de sucre (650000 T/An de sucre blanc et 25000 T/An de sucre liquide). Lancement de la margarine de feuilletage « LA PARISIENNE » pour les boulangeries pâtisseries.

- Avril 2005 : lancement de trois nouveaux projets dont deux sur le site LAARBA (verre plat, fabrication industrielle de produit manufacturé en béton) ; et l'acquisition des eaux minérales de LALLA KHEDIDJA (ex ETK) sise à l'est de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Aujourd'hui connu sous la bannière de CEVITAL et plus précisément sous l'appellation CEVITAL Lalla khedidja; elle est entrée en production en Mars 2007, et l'acquisition de la conserverie d'El Kseur (ex COJEK) sise à 30KM du chef-lieu de la wilaya de Bejaia

Grace à son chiffre d'affaire réalisé ; CEVITAL gagne la 3^{ème} place au niveau national et la 10^{ème} au niveau d'Afrique, cette entreprise s'est spécialisée dans l'industrie alimentaire telle que la raffinerie d'huile, distribution des produits dérivés à l'alimentation humaine.

CEVITAL contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire national, elle vise à satisfaire le marché national et exporter le surplus, en offrant une large gamme de produits de qualité.

Et pour s'imposer sur le marché international, CEVITAL négocie avec les grandes sociétés internationales de distribution telle que, Carrefour en France, Royale en Suisse et autres sociétés spécialisées dans l'import et l'export en Ukraine, Russie, ses produits se vendent dans différentes pays ainsi que dans différentes villes africaines telles que le Lagos, Bamako, Niamey, Tripoli...

Depuis sa création à ce jour, le groupe CEVITAL a consolidé sa position de leader dans le domaine de l'agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance en investissant encore dans ce secteur pour renforcer sa position.

1.2.Situation géographique

CEVITAL SPA est implantée à l'extrême du port de Bejaia à 3 Km au sud-ouest du centre-ville, une partie des constructions est située dans le port à 200 M du quai alors que la plus grande partie des installations est édifée sur les terrains récupérés, situés à proximité du port, situé à 280 Km d'Alger donne l'avantage de proximité économique à celle-ci.

Elle occupe une place stratégique qui lui permet de faciliter les relations avec son environnement antérieur.

- A Bejaia :

CEVITAL fait la contribution des installations suivantes :

- Raffinerie d'huile ;
- Raffinerie de sucre ;
- Margarinerie ;
- Silos portuaires ;

- A EL Kseur :

Une unité de production de jus de fruit cojeck a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la préservation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Sa capacité de production est de 14 400 tonnes/an.

- A Tizi-Ouzou :

A Agouni Gueghane : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres, l'unité d'eau minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007

1.3. Les activités de CEVITAL

L'activité principale de l'entreprise CEVITAL est la production et la commercialisation des huiles, margarinerie et sucre, elle a principalement porté ces efforts sur le développement des technologies huilières avec une connaissance experte de l'art de la trituration et le raffinage d'huile en y intégrant toutes les technologies de pointes. Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

- **Huiles Végétales**

Les huiles de table : elles sont connues sous les appellations suivantes :

- Fleurial^{plus} : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E).
- (Elio et Fridor) : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 570 000 tonnes /an

- Part du marché national : 70%
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

- **Margarinerie et graisses végétales**

L'entreprise CEVITAL produit une gamme variée de margarine, Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que **Matina**, **Rania**, le beurre gourmand et **Fleurial**, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « **SMEN** ».

- Capacité de production : 180.000 tonnes/an.
- Part du marché national est de 30% sachant que l'entreprise exporte une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

- **Sucre Blanc**

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose .Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg.

- Entrée en production 2ème semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2010, CEVITAL prévoit 900 000 tonnes/an dès 2011.

- **Sucre liquide**

CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an.
- Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

- **Silos Portuaires**

Le complexe CEVITAL dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure. Un projet d'extension est en cours de réalisation.

- La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50000 T en silos horizontaux.
- La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2013 est de 200000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.
- **Boissons (Eau minérale, Jus de fruits, Sodas)**

L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent.

En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium53, Potassium0.54, Magnésium7, Sodium5.5 Sulfate7, Bicarbonate162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable.

L'eau minérale Lalla Khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khedidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.

2. La capacité et les objectifs de CEVITAL

2.1.Les capacités du complexe CEVITAL

Dans cette partie, les différentes capacités en matière de distribution, commerciale, financière et humaine, sont passées en revue de manière à faire des suggestions en matière de leur exploitation et possibilités d'amélioration de la production, de la qualité, et la présentation des produits.

- **Les capacités de stockage :**

Cevital dispose en dehors du complexe, de plusieurs lieux de stockage pour chaque produit, répartis comme suit :

- Elle dispose d'une surface de stockage de 1600palettes, et d'une chambre froide d'une capacité de 1400 palettes.
- Pour ce qui s'agit du stockage du sucre : Cevital assure le stockage du sucre blanc dans des silos d'une capacité de 120000 tonnes.
- SILOS de 3000 tonnes ;
- 1 SILO de 50000 tonnes.

La capacité de stockage de sucre roux est de 200000 tonnes et d'une centrale à vapeur d'une capacité de 160 tonnes/heure

Autres lieux de stockage

- 2442 tonnes à ICOTAL ;
- 5130 tonnes au JUTE ;
- 15955 tonnes à ENAEB.

- **Capacité de production :**

Le complexe dispose de trois unités de production dont les capacités sont :

- **La raffinerie d'huile :**

Mise en production en aout 1999 avec une capacité de 1800 tonnes /jour, elle dispose de 3 bacs de stockage pour huile brute, 2 lignes de raffinage de 400 tonnes et une troisième ligne de 1000 tonnes et 2 bacs de stockage d'huile raffinée.

- **La margarine :**

Mise en production en novembre 2001, elle dispose de 2 cuves d'émulsion d'une capacité de 600 litres la cuve, et 5 lignes de production avec 2 lignes pour la fabrication de margarine en plaquette, 1 ligne pour chacun des produits restant c'est-à-dire le feuilletage, Smen et la shortening.

- **Le sucre :**

Mise en production fin 2002, sa capacité de production actuelle est de 5000 tonnes/jour avec deux lignes : une ligne d'une capacité de 2000 tonnes/ jour pour sacs de 50KG, big bag, et les sacs d'1kg et 5kg, et l'autre ligne doté d'une capacité de production de 3000tonnes/ jour.

- **Capacités de chargement :**

Pour le sucre :

La capacité de chargement du sucre varie d'une gamme à une autre :

- Pour 1kg sa capacité de chargement est de 1300tonnes/jour ;

- pour 5kg sa capacité de chargement est de 120tonnes/jour ;
- Et pour les sacs de 50kg sa capacité de chargement est 1200tonnes/jour.

Pour les huiles :

Cevital est dotée d'une capacité de chargement de 1200tonnes/jour.

Pour la margarine :

Pour ce qui concerne la margarine sa capacité de chargement est de 600tonnes/ jour.

• **Les capacités commerciales :**

Le complexe, conscient de l'augmentation de la demande du marché a revu ses capacités commerciales en transformant le service commercial en direction commerciale mieux étoffée.

Cette nouvelle organisation a permis de faire face à la tendance des exigences du marché et des capacités de production.

2.2. Les missions et objectifs :

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et le fidéliser.

Les objectifs visés par Cevital peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- L'importation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes ;
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale des graines oléagineuses ;
- La modernisation de ses installations en termes de machine et des techniques pour augmenter le volume de sa production ;
- Le positionnement de ses produits sur le marché étranger par leurs exportations.

2.3. Les atouts de l'entreprise ou ses facteurs clés de succès :

- Capacité à manager des projets, dans la production et la distribution de grandes envergures ;

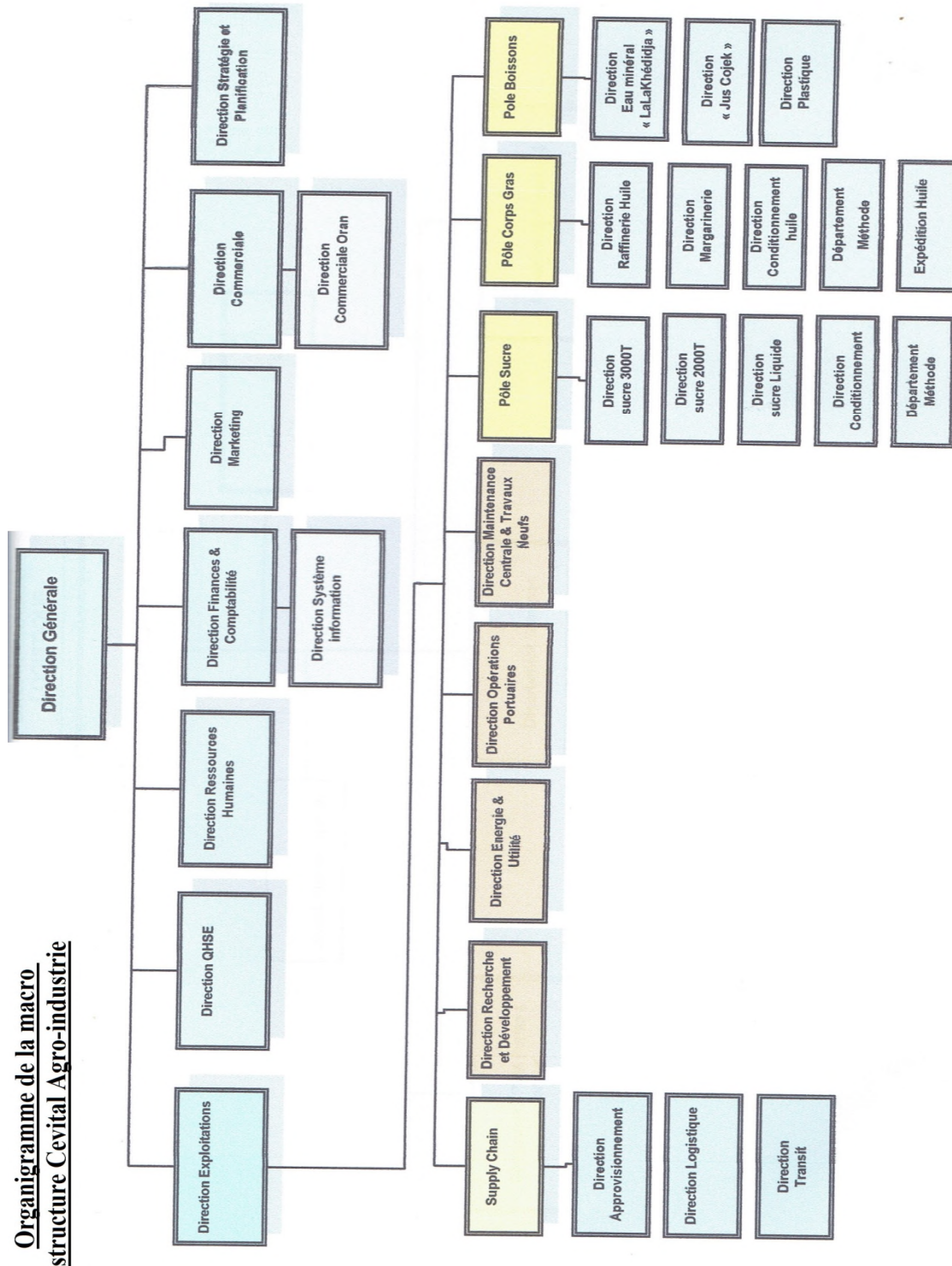
- Maitrise de la technologie ; les unités industrielles utilisent les dernières innovations en matière d'automatisation des processus ;
- Jeunesse des salariés ; moyenne d'âge : 35 ans, encadrement à fort potentiel pour assurer une gestion pérenne de l'entreprise ;
- Choix du site ; l'avantage de la localisation est un facteur clé de succès car il représente un avantage compétitif de taille sur le plan logistique (proximité des installations portuaires réduisant les couts des matières importées et des produits finis exportés ;
- Force de négociation ; la taille de l'entreprise, en raison des parts de marchés investis ; comparativement aux entreprises évoluant dans les mêmes secteurs d'activité ;
- Présence d'un réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire national.

Section 2 : la structure et l'organisation de l'entreprise

1. Structure de l'encadrement

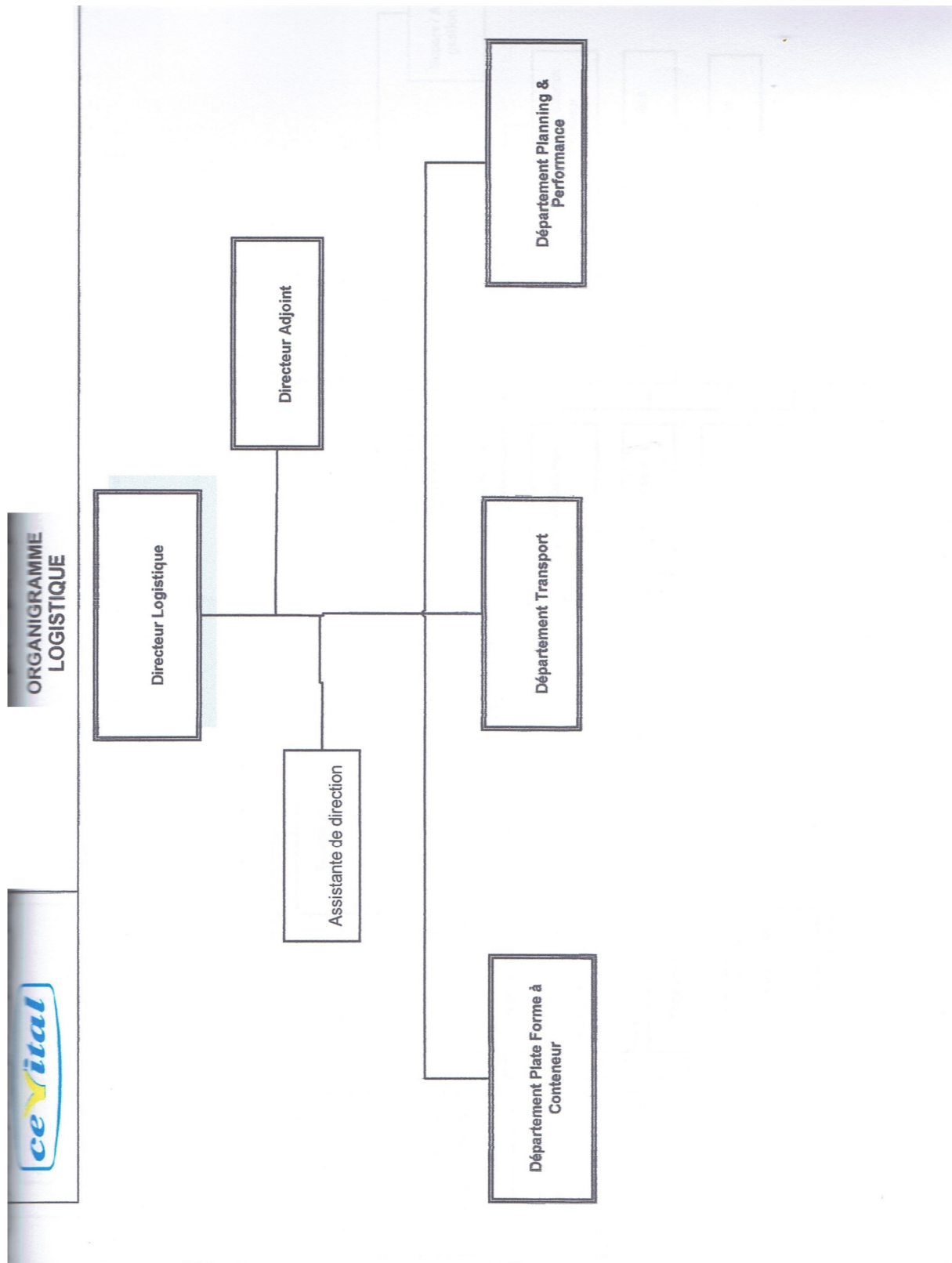
L'organigramme de l'entreprise se présent comme suit :

Figure 8 : Organigramme de la Macro Structure CEVITAL.



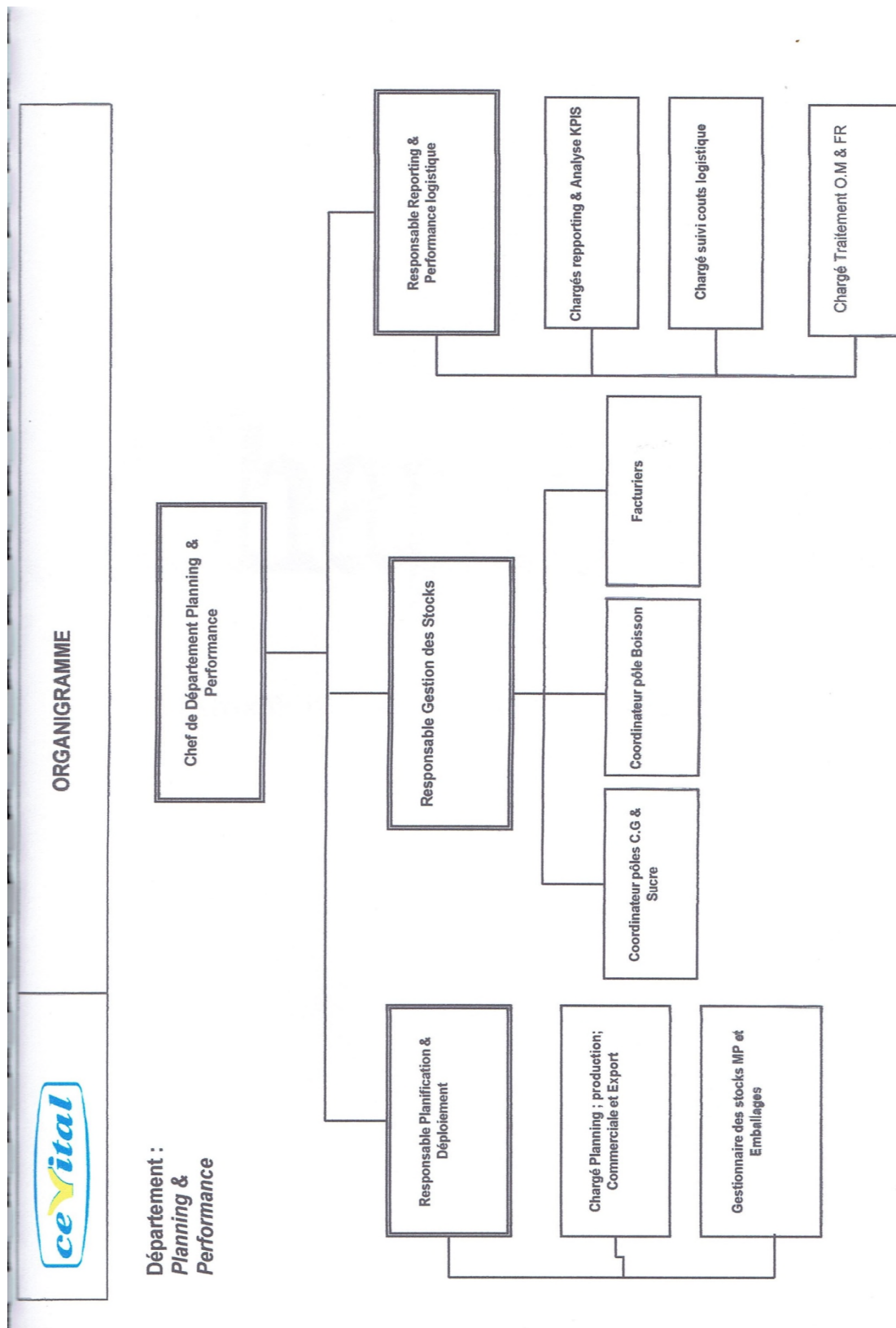
1.1.ORGANIGRAMME DU SERVICE LOGISTIQUE

Figure 9 : Organigramme Logistique de L'entreprise CEVITAL



1.2.ORGANIGRAMME DU SERVICE PLANIFICATION ET PERFORMANCE

Figure 10 : Organigramme du département Planification et Performance



2. Missions et services des composantes de la DG et quelques notions à connaître

2.1. Missions et services des composantes de la DG

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe. **La direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions :**

- **La direction Marketing:**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation public-promotionnelle sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

- **La direction des Ventes & Commerciale:**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement de Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.

En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

- **La direction Système d'informations:**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

- **La direction des Finances et Comptabilité:**

Préparer et mettre à jour les budgets ;

Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes ;

Pratiquer le contrôle de gestion ;

Faire le Reporting périodique.

Cette direction regroupe trois services principaux :

- ❖ **Service de comptabilité générale** : il regroupe à son tour trois sous services situés ci-dessous :
- ❖ **Service de comptabilité analytique**
- ❖ **Service de comptabilité matière**

- **La direction Industrielle:**

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...). Elle est responsable de la politique environnement et sécurité. Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

- **La direction des Ressources Humaines**

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe, assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de cevital Food. Comme elle a les missions suivantes :

- Pilote les activités du social ;
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures ;
- Assure le recrutement ;
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité ;
- Gestion de la performance et des rémunérations ;
- Formation du personnel ;
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires ;
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

- **La direction Approvisionnements**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

- **la direction Logistique**

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique.

Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières

Intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...).

Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

- **La direction des Silos:**

Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.

Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières;

Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.

Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos

- **La direction des Boissons**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

- Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LALLA KHEDIDJA.

- Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.
- Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

- **la direction Corps Gras :**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière –utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

- **la direction Pôle Sucre :**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

- **La direction Qualité Hygiène Sécurité et Environnement(QHSE):**

- Mettre en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux ;
- Veille au respect des exigences règlementaires produits, environnement et sécurité Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations
- Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.

- **la direction Energie et Utilités:**

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Processus : D'environ 450 m3/h d'eau (brute, osmose, adoucie et ultra

pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW.

- **La direction Maintenance et travaux neufs:**

Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés, planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.

Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier), Rédige les cahiers des charges en interne. Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

2.2. Notions à connaître :

- **Le conditionnement et l'expédition :**

Une fois la production s'est réalisé, deux services vont intervenir : le conditionnement et l'expédition ;

- **Le conditionnement** : est le service qui assure le transfert des produits de l'atelier de production au stock du complexe ;
- **L'expédition** : Assure le transfert des produits du stock intérieur du complexe à l'extérieur, soit pour satisfaire les commandes de la clientèle (vente directe), soit pour alimenter les plateformes, dépôts et CLR.

Pour assurer le transfert de ses produits à l'extérieur et leurs stockages dans les dépôts et les plateformes, cevital fait appel à un prestataire de service nommé « NUMILOG ».

- **NUMILOG :**

Est une filiale de cevital créé en 2009, qui se subdivise en deux : NUMILOG transport et NUMILOG entreposage.

- **NUMILOG transport** : Assure le transport des produits de cevital du complexe à l'extérieur (client directe, CLR, plateformes).
- **NUMILOG entreposage** : Assure Le stockage des produits de cevital au niveau des dépôts, et des plateformes.

Le personnel qui assure la gestion de ces zones de stockage appartient à NUMILOG entreposage.

Ce personnel est constitué d'un chef magasinier, des magasiniers, des manutentionnaires et des caristes.

- **Dépôts, plateformes :**

Suite à la surface limitée du stock au niveau du complexe, et pour ne pas interrompre la production, qui se réalise 24h /24, cevital à adapter une stratégie, qui est la location des dépôts et l'acquisition des plateformes.

- **Les dépôts** : Sont des surfaces utilisées comme stock extérieur, et qui sont implantées sur tout le territoire algérien.
- **Les plateformes** : Ce sont des zones de stockage externes, qui sont propre à l'entreprise cevital.

Il existe deux plateformes : une au centre, qui est celle de Bouira dont sa capacité de stockage est de 50000 palettes (dont 9000 palettes des produits agroalimentaires) .Et une autre à l'ouest, celle de hassi amer à Oran, qui a une capacité de stockage de 25000 palettes (dont 12000 palettes des produits agroalimentaires). Et prochainement l'ouverture d'une nouvelle plateforme à Constantine (situé à l'Est).

Le choix de ces plateformes n'est pas venu au hasard ; mais après une étude approfondie. La preuve est le positionnement de ces plateformes (Est, Centre, Ouest), qui permet d'alimenter la plupart des marchés du pays.

- **L'unité de gestion des stocks** ou **UGS** : est la traduction de l'anglais *SKU*, qui signifie *stock-keeping unit*. Il s'agit d'une unité utilisée en gestion des stocks. Elle désigne une référence élémentaire (par exemple une marque ou un modèle), à un niveau suffisamment déterminé pour servir à la gestion précise des volumes en vente

- **KPI** ou **ICP** : indicateurs clef de performance, sont des indicateurs mesurables d'aide décisionnelle.

Section 3 : Tableau de bord et enquête au sein de l'entreprise CEVITAL

Lors de notre séjour au sein de l'entreprise Cevital, nous avons eu un aperçu sur l'élaboration des Tableaux de bord logistiques qui facilitent la lecture des données.

La lecture répétée des TDB permet de voir, comprendre et réfléchir à l'amélioration de ceux-ci par des corrections simples et judicieuses.

Les indicateurs de performances des TDB sont utiles pour voir et corriger les données

1. Construction d'un TDB et Utilisation pratiques au sein de l'entreprise CEVITAL :

Durant notre séjour dans l'entreprise Cevital, nous avons constaté que chaque TDB devait faire l'objet d'une unité de gestion des stocks et des indicateurs clé de performances.

La gestion des stocks doit comporter un stock d'alerte minimum pour lancer la commande et un stock maximum admissible pour ne pas bloquer inutilement l'argent.

Pour cela, nous avons procédé à la collecte de toutes les informations nécessaires par une démarche méthodique adaptée auprès des responsables de la planification et performances et cela pour voir comment élaborer un TDB propre à l'entreprise Cévital qui pourrait aider par des lectures rapides à l'amélioration des performances déjà enregistrées.

La collecte de données fiables est un élément fondamental dans la recherche pour l'amélioration des performances.

1.1. Modalité pratiques de construction du tableau de bord

La qualité de présentation des informations est un élément important de succès de la mise en place d'un TDB. Il faut que les informations essentielles soient clairement perçues pour en faciliter l'exploitation. Ces données étant plus souvent chiffrées, le choix se limite essentiellement à deux types de représentations, les tableaux, les graphiques, ou une combinaison des deux.

- ❖ **Les tableaux chiffrés :** ils offrent l'avantage de faire immédiatement apparaître les valeurs absolues, les écarts et les variations par rapport à l'élément de référence.
- ❖ **Les Graphiques :** ils peuvent compléter très utilement les tableaux, ou les remplacer lorsque certaines informations ne peuvent être bien perçues que sous cette forme.

1.2. Règles de mise à jour

- Délais : pour que le tableau de bord joue son rôle d'outil d'information pour l'action, il est nécessaire que les données soient fournies très rapidement.
- Périodicité : une périodicité mensuelle peut être satisfaisante dans la plupart des entreprises.
- Responsabilité : l'utilisation est responsable de la tenue du document, la tâche du maître d'œuvre consiste à mettre au point l'outil dans l'entreprise Cevital.

1.3. Le tableau de bord, outil de dialogue avec la hiérarchie au sein de l'entreprise Cevital

Les responsables ont souvent l'impression d'un fonctionnement à un sens unique de bas vers le haut, il est primordial de faire également du TDB un outil de communication. Cela signifie que les tableaux de bord seront analysés, discutés et commentés au cours de réunions de travail : comité directeur, réunion de département, de service, les analyses et surtout les décisions prises seront communiquées en retour à ceux à qui on a demandé l'effort de les produire, soit dans le cadre d'un compte rendu de réunion, soit dans le cadre d'une information.

Le tableau de bord constitue l'instrument privilégié de dialogue entre le subordonné et son supérieur hiérarchique. Le subordonné commentera ses résultats, présentera les mesures qu'il souhaite prendre, demandera des moyens complémentaires, le supérieur hiérarchique validera le choix de son subordonné en veillant à la cohérence transversale des actions correctives. Le tableau de bord informera l'encadrement de l'activité d'autres départements et de l'ensemble de l'entreprise. Enfin, il enrichira la fonction économique des dirigeants ainsi que leur aptitude à décider et à communiquer.

1.4. Les Tableaux De Bord dans Les CLR's

Nos recherches dans le département planification et performance ont abouti à la sélection d'un exemple d'un TDB qui paraissait en rapport avec notre thème.

Avant de voir un exemple d'un TdB nous avons jugé très utile de savoir que ça veut dire un CLR.

1.4.1. CLR (centre de livraison régional) :

- Les CLR sont parmi les nouvelles stratégies adaptées par Cevital en 2014 dans le but de réduire la pression sur le complexe, de rapprocher beaucoup plus la

marchandise au client et aussi pour tenir sa place sur le marché en faisant face à la concurrence.

Cevital dispose de 16 CLR (son objectif est d'atteindre 34 CLR au niveau du territoire algérien à la fin de l'année 2016) :

CLR 09: BLIDA

CLR 27: MOSTAGHANEM

CLR 26: MEDEA

CLR29: MASCARA

CLR 25: CONSTANTINE

CLR 14: TIARET

CLR 13: TLEMCCEN

CLR 15: TIZI OUZOU

CLR06 : AKBOU (BEJAIA)

CLR 16: BERAKI à ALGER (c'est le plus grand CLR)

CLR 19: SETIF

CLR 22: SIDI BEL ABBES

CLR 23: ANABA

CLR 31: ORAN

CLR 35: REGHAIA

CLR 48: GHELIZANE

Chaque CLR dispose d'un représentant muni d'un portefeuille client dont chaque CLR a ses propres clients.

Les CLR ne sont pas des zones de stockage, car ils fonctionnent sur la base du principe **Cross- Doc king** (terme anglais qui signifie le croisement des flux), c'est à dire que toute entrée au CLR sera vendue.

Le principe des CLR consiste à travailler avec zéro stock, mais vu les aléas, ils disposent toujours d'un stock de couverture suivant le programme des ventes j+2.

- **La gestion de ce CLR s'effectue par deux parties :**

Une équipe au niveau du complexe Cévital qui gère la situation des stocks d'une manière théorique à base du SAGE, et l'autre équipe (l'équipe de NUMILOG entreposage) se trouve au sein du CLR, dont le travail consiste à gérer la situation physique des stocks.

Les horaires de fonctionnement du CLR s'échelonnent de 6h du matin à 22h.

De 6h à 15h : s'effectuent les ventes des commandes de J-1, ainsi que la collecte des commandes à livrer de J+1.

Sachant que les commandes sont collectées par l'équipe contacte afin d'établir un ordre de livraison (OL) groupé, ce dernier est envoyé aux planificateurs du CLR qui vont planifier

les transferts des produits à envoyer pour chaque CLR afin de satisfaire le programme des ventes de $j+1$.

Sur la base d'un contrôle effectué qui est le rapprochement entre le stock théorique et le stock physique, les planificateurs vont planifier un programme des ventes $j+1$ (stock tempo), en choisissant les points de chargement des produits.

Comme ces derniers, ils peuvent aussi planifier l'envoi d'un stock appelé stock complémentaire.

- **Stock tempo** : c'est des quantités fixes, déterminées selon la moyenne des ventes du CLR, des produits à transférer du complexe vers le CLR afin de répondre aux commandes des clients.
- **Stock complémentaire** : c'est les quantités des produits à transférer, dans le cas d'une augmentation imprévue des commandes client (de ce fait un OL tardif des clients qui complète l'OL groupé, est envoyé au service planification du complexe).

De 15h à 22h : la réception des quantités transférées.

- **Plateformes :**

- PF HASSI AMEUR Oran
- PF BOUIRA
- PF EL KHROUB Constantine

1.4.2. Exemple du Tableau de bord :

On a choisi un exemple du TDB de la situation de commande du 30/05/2015 pour le CLR BOUMERDES

Figure n°11: TDB de la situation de commande pour le CLR BOUMERDES

CLR	S Famille	Design Art	Situation de la prise de commande pour CLR35 - RGH du 30/05/2015														
			Stk ply du 20 Dec A 15h00 30-mal	Prog anticipé à 80% J1 20 Dec 30-mal	Instance de reception 20 Dec Antérieur 30-mal	20% DU 20 Dec 30-mal	couverture OL 31-mal	OL 31-mal	Stock du 21 Dec à 15:00 31-mal	Prog à anticiper 80% 21 Dec 31-mal	Stock du 21 Dec à 05:00 1-jun	nombre de tickets	couverture stock	% Satisfaction OL	% Rotation Stock		
CLR 35RGRH	Eau Fruitée	Cocktail Exotique 33 cl														0%	
		Fruitee Orange 33 cl															0%
		Fruitee Orange 33 cl															0%
		Eau Fruitee Orange Pêche 1,25L															0%
	EAU	Eau Fruitee Cocktail Exotique 1,25L															0%
		Eau Fruitee Orange 1,25L															0%
		Tchina 2L	2				2	1	1		1	2	0,6			100%	0%
		Orange Pêche 2L										0	0	0		N.C.	0%
	TOTAL JUST / pils	Cocktail Exotique 2L	1						1		1	0	2,6			N.C.	0%
		Mandarine 2L										0	0,0			N.C.	0%
		Abricot 2L	1						1		1	0	0,0			N.C.	0%
		TOTAL	4	0	0	0	4	1	3	0	3	3	1,13			100%	0%
	TOTAL HUILE / pils	Nbre de Camion	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,13			100%	0%
		Eau minérale 1,5 L	26				26	8	18		18	24	0,75			100%	0%
Eau minérale 0,5 L		5				5	5	5		5	2	2,50			N.C.	0%	
TOTAL		31	0	0	0	31	8	23	0	23	26	0,88			100%	0%	
Elio	Nbre de Camion	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0,88			100%	0%	
	H.Elio II 1L	1	8		8	17	16	1	7	8	10	0,80			100%	0%	
	H.Elio II 5L	48				48	38	10	17	27	35	0,77			100%	0%	
	H.Elio II 2L Ronde	9	12		16	37	29	8	17	8	10	0,80			100%	0%	
Fleurial	H.Fleurial 1,8L	2	2			4	4	4	4	4	1	4,00			N.C.	0,00	
	H.Fleurial 1L (NEW)	5				5	5	5	5	5	0	31			N.C.	0	
	H.Fleurial 4L Boitee	4	2			6	4	2	2	2	2	1,1			100%	0	
	TOTAL	69	24	0	24	117	87	30	24	54	58	0,93			100%	0%	
Margarine de table	Nbre de Camion	3	1	0	1	5	4	1	1	2	2	0,93			100%	0%	
	Marg.Matina 400grs										0	0,00			N.C.	0%	
	Marg feuil 500grs	1			1	2	2	0	0	0	0	0,00			100%	0%	
	Marg Fleurial 500 grs										0	0,00			N.C.	0%	
Smen	Marg.Fleurial 250 grs	1			1	2	2	0	0	0	1	0,00			100%	0%	
	Smen 16 * 500 grs	3				3	1	2		2	1	2,14			100%	0%	
	Smen El Medina 900 grs	2				2	1	1		1	0	2,82			N.C.	0%	
	Smen 1,8 kg	1				1	1	1		1	0	2,38			100%	0%	
Sucre blanc	TOTAL Margarine / pils	8	0	0	2	10	6	4	0	4	4	0,94			100%	0%	
	Nbre de Camion	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			100%	0%	
	Sucre Skor 1kg	23	2			25	64	-39	44	5	50	0,10			39%	61%	
	Sucre Skor 1kg VERSEUR	4				4	2	2		2	2	0,00			100%	0%	
TOTAL SUGRE / pils	Sucre Skor 5kg		20			20	20	20		20	3	6,46			N.C.	0%	
	TOTAL	27	22	0	0	49	66	-17	44	25	56	0,45			74%	26%	
	Nbre de Camion	1	1	0	0	2	3	-1	2	1	3	0,7			74%	26%	
	Total pils	139	46	0	26	211	168	43	68	109	146						
Total camion	6	2	0	1	9	7	2	3	5	6							
			Stock du 21 Dec à 15:00			211			15,48%			40,48%					
			Stock du 21 Dec à 05:00			109			15,48%			40,48%					

Pil	Camion	%
11,5	5,5	
57,5	2,4	
26	45%	45%

Ce TDB comprends de plusieurs indicateur : situation physique du stock a 15H, combien de palettes on a envoyé (programme anticipation), couverture OL, Ordre de livraison, moyenne des ventes et de combien de jours notre stock peut tenir sans arrivage ... etc

1.5. Les documents de la gestion des stocks :

Dans notre cas, on s'intéresse aux documents de la gestion des stocks des produits finis.

- **Bon de commande :**

Le bon de commande est destiné à la confirmation écrite, justificative et obligatoire de tout achat effectué auprès d'un fournisseur national ou étranger, et quelque soient les quantités commandées.

Il est considéré comme le premier document à élaborer dans le but d'achat des produits finis. Ce bon se fait par les clients hors CLR, il est présenté au service commercial du complexe par un représentant de la clientèle dit **démarcheur**.

Ce bon comprend usuellement les renseignements suivants :

- Le nom du fournisseur ;
- La référence et les quantités des produits ;
- Le prix d'achat de chaque type ou famille de produit proposé dans les catalogues des fournisseurs ou proposé par ces derniers au client ;
- Mode de paiement (espèce ou chèque), éventuellement si c'est à crédit le délai de crédit fournisseur.

- **OL groupé :**

L'ordre de livraison groupé est le synonyme d'un bon de commande, il regroupe les commandes des clients CLR. Ce document est élaboré par un représentant qui collecte l'ensemble de ces commandes dit **équipe contact**.

L'OL est constitué de points suivants :

- Le nom du CLR et du distributeur ;
- La famille et la sous-famille des articles ainsi que leurs codifications et leurs désignations ;
- Les quantités commandées.

- **Bon d'affectation :**

Une fois que le service commercial reçoit le bon de commande des clients, il affecte à chaque client sa commande nécessaire, et cela par l'élaboration d'un bon d'affectation. Les éléments indiqués dans ce bon sont :

- Un ensemble d'informations concernant le client (nom du client, code client, numéro de registre du commerce, l'identification fiscale ...) ;
- Un ensemble d'information sur le fournisseur du complexe (le siège social, numéro de registre du commerce, numéro de l'identification fiscale ...) ;

- Les quantités affectées, le prix unitaire de chaque produit et le montant total de la commande ;
- Un numéro de BA qui désigne le numéro de la commande client ;
- La date de la commande et le mode de règlement.

- **Bon de livraison :**

Une fois que les camions chargent les produits finis destinés à la clientèle, le personnel des dépôts et/ou des CLR's communique les correspondants du complexe, ces derniers vont établir à l'aide du SAGE et sur la base d'un numéro de BA un bon de livraison.

Le bon de livraison est destiné à l'enregistrement et à la justification de toute livraison de produits pour un client.

Ce document doit être établi au moment même de la livraison, il représente la justification du magasinier pour toute sortie de produits finis. Il accompagne l'acheteur au moment même de la livraison.

- **La facture :**

Sur la base d'un bon de réception établi par le client après avoir reçu la commande et après la vérification de la conformité de la livraison avec le bon de commande, le service commercial de sa part établit la facture.

La facture est un document transmis par un vendeur (d'une marchandise, d'un produit, d'une matière ou d'une fourniture), ou par un entrepreneur (travaux) à son client.

La facture est le document le plus important, dans le cadre des opérations commerciales. Elle a pour objet de permettre :

- **Au vendeur :** de prouver d'abord que la vente a été exécutée en conformité de la commande reçue, de rappeler le prix convenu, d'indiquer la somme qui est due et de détenir un titre pour en exiger le règlement (le paiement) ;
- **A l'acheteur :** de constater d'abord lors de leur réception l'état, la qualité, les quantités des marchandises en conformité à ses ordres, d'en vérifier les prix, suivant les conditions de son achat et de posséder, lui aussi, un titre pour l'exécution des engagements du vendeur.

- **Bon de transfert :**

Sur la base d'une demande de transfert des produits finis aux plateformes et aux CLR's, un bon de transfert est élaboré par le service planification.

Ce document est constitué :

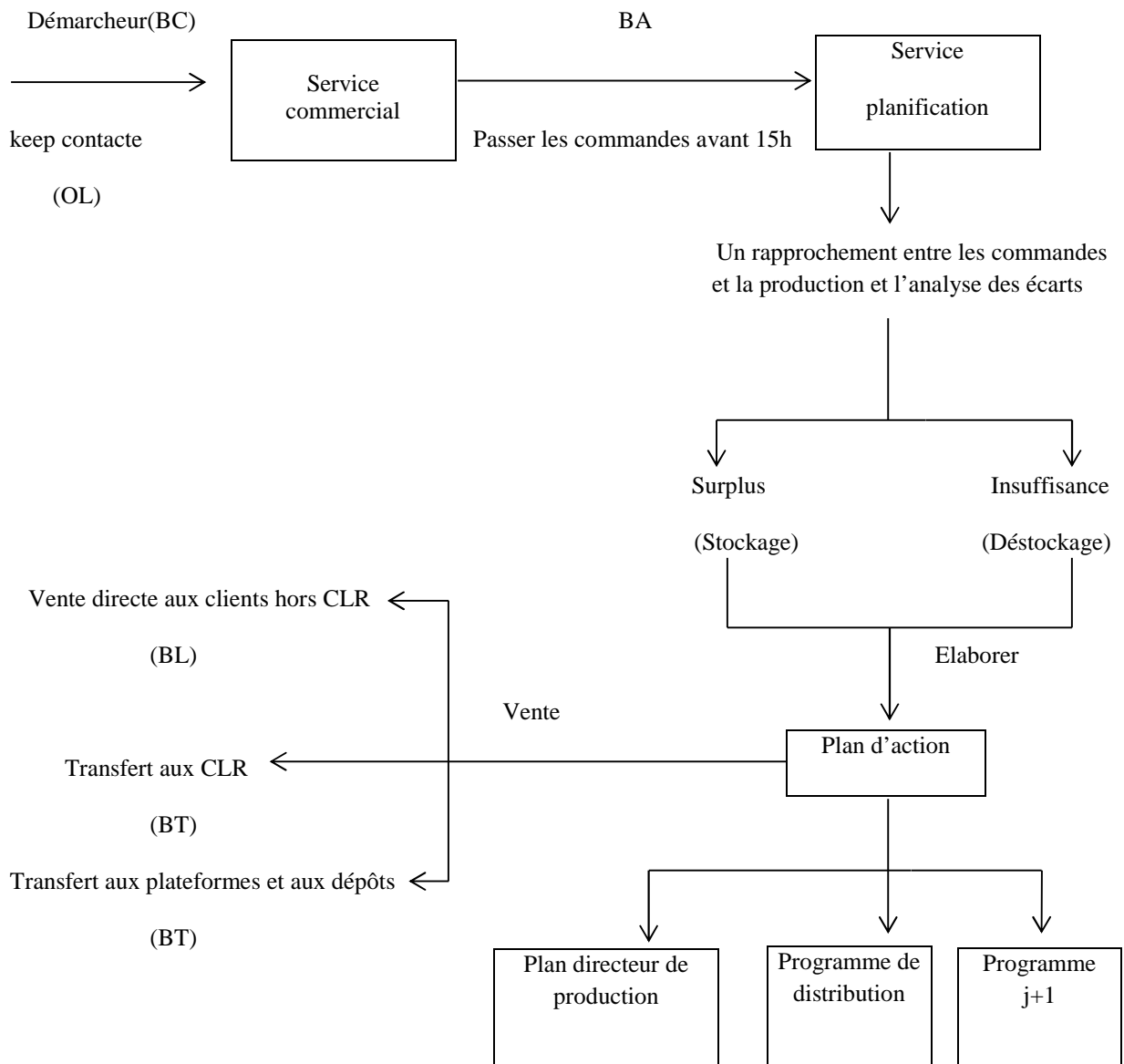
- De quantités des produits à transférer ;
- Le dépôt du départ ainsi que le dépôt d'arrivé du transfert ;
- Des informations concernant le chauffeur (son nom, le numéro de permis de conduire, l'immatriculation du camion) ;
- La date du transfert.

Remarque : Le bon de commande, le bon d'affectation et le bon de livraison sont des documents commerciaux officiel qui sert comme moyens de sécurité pour le chauffeur qui

transporte la marchandise, et aussi comme moyens de preuve d'achat pour le client, et preuve d'une livraison (sortie) pour le magasinier.

Le schéma ci-dessous résume le fonctionnement et la relation, ainsi que la circulation des documents commerciaux entre le service planification et le service commercial¹.

Figure n°12: Logigramme du service commercial et service planification



¹ Service planification du complexe cevital.

2. Collecte et traitement de données

2.1. La collecte de donnée auprès de l'entreprise CEVITAL

Dans notre étude nous nous sommes intéressés à l'étude de l'impact du TdB sur la performance logistique ; pour cela, nous avons procédé à l'étude de l'efficacité du TdB au sein de l'entreprise CEVITAL en choisissant les services de la planification et de performance qui semblent se rapprocher le plus de notre thème.

Durant notre stage nous nous sommes aperçus que dans l'entreprise CEVITAL, il existait plusieurs TdB et nous avons constaté que certains TdB avaient été améliorés par l'introduction de nouvelles données qui les avaient rendus encore plus facile à lire donc plus performants.

Grace au TdB, les ruptures de stocks sont quasi nulles car les stocks d'alertes apparaissent clairement à la première lecture.

Sur les TdB nous ne cesserons d'apporter des améliorations pour en faciliter la lecture et ainsi bannir tout risque de mauvaise lecture ou de lecture trop lente.

Pour répondre à nos hypothèses nous avons procédé à des entretiens avec deux responsables de l'entreprise :

Monsieur ALLOUI Hamza responsable de la création des TdB

KASRI Alilli responsable des CLR et qui travaille avec des TdB

2.2. Le test des hypothèses et interprétation des résultats

Notre intention est d'étudier l'impacte des tableaux de bord sur la performance de l'entreprise CEVITAL à travers la vérification des deux hypothèses.

Hypothèse 1 : Le tableau de bord n'est pas un simple regroupement d'indicateurs, c'est un instrument cohérent et évolutif, qui aide les responsables de CEVITAL à faire une meilleure évaluation de la performance.

D'après les réponses obtenues lors des entretiens avec deux responsables et le tableau que nous a remis le service planification, nous pourrons en faire une analyse cohérente et interpréter les résultats. Pour cela nous allons donner deux exemples :

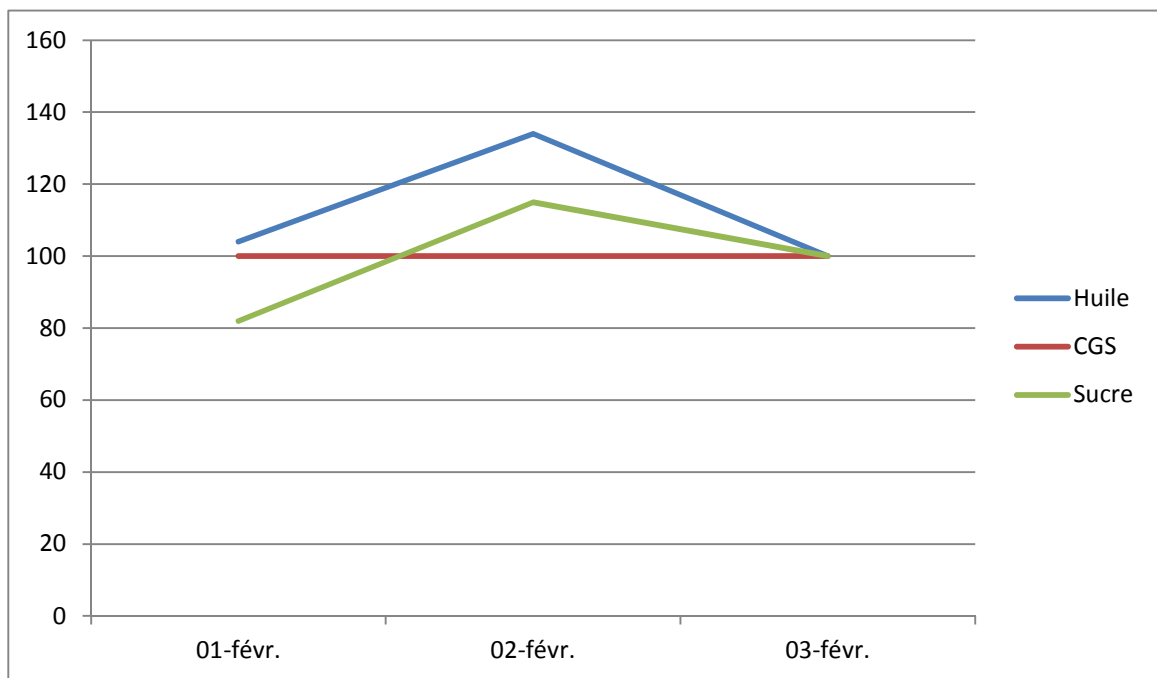
-Taux de réalisation des objectifs par rapport à chaque famille de produits pendant 3 jours

-Taux de réalisation total pour tous les produits durant ces 3 jours

Tableau N°4 : Taux de réalisation des objectifs par rapport à chaque famille de produits²

Famille de produit	01 février			02 février			03 février		
	Planifier	Réalisé	%	Planifier	réalisé	%	Planifier	réalisé	%
HUILE	501	520	104%	282	377	134%	244	244	100%
CGS	49	49	100%	36	36	100%	19	19	100%
SUCRE	491	401	82%	437	504	115%	370	370	100%

Figure n°13 : Taux de réalisation des objectifs par rapport à chaque famille de produits



La figure ci-dessus nous montre clairement que presque tous les objectifs programmés par le service planification ont été réalisés avec une moyenne respectable.

La moyenne du taux de réalisation des objectifs pour chaque produit durant ces 3 jours à atteint :

112,66% pour l'huile

100 % pour les corps gras

² Illustration personnel

Chapitre 3 : Etude pratique sur L'impacte du tableau de bord sur la performance logistique

99% pour le sucre

Le taux de réalisation pour tous les produits durant ces 3 jours est de : 103,88 %.

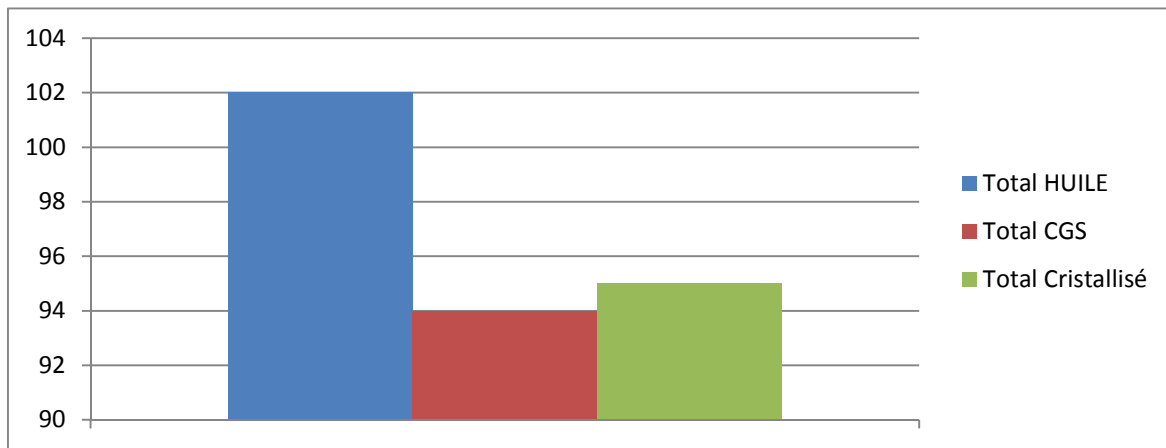
Pour mieux comprendre le rôle du TdB comme un instrument évolutif et qui aide à faire une meilleure évaluation de la performance, on va voir un autre exemple du Taux de réalisation total pour tous les produits, (Voire Annexe08).

Tableau N°5 : Taux de réalisation total pour tous les produits durant ces 3 jours³

SKU	Planifié à date	Réalisé à date	% réalisé a date
H.Elio II 5L	4779	4916	103
H.Elio II 2L Ronde	2378	2292	96
H.Fleurial 1L	0	0	0
H.NEW Fleurial 1L	20	15	75
H.Fleurial 5L	0	0	0
H.Fleurial 4L Boxée	348	457	95
Total HUILE	9223	9245	102%
GV 38/40	0	0	0
BEURRE GOURMAND 5KGS	0	0	0
FEUILLETAGE 500GRS	380	369	97
FLEURIAL 250 GRS	254	240	94
FLEURIAL 500 GRS	6	6	100
MATINA 400 GRS	60	61	102
SMEN 1,8KG	86	72	84
SMEN 900 GRS	68	56	82
SMEN 500 GRS	60	53	88
Total CGS	913	856	94%
SAC 50KG	0	0	0
SKOR 1KG	10241	9732	95
SKOR 5KG	972	901	93
Total Cristallisé	11213	10634	95%
TOTAL	-	-	98%

³ Illustration personnel

Figure n°14 : Taux de réalisation total des objectifs pour tous les produits durant ces 3 jours



Par rapport à La figure ci-dessus qui nous confirme les résultats de la figure précédente, et a L'annexe N°08 nous déduisons que le degré d'atteinte des objectifs dans le service planification est très facile ce qui répond a l'Hypothèse

Hypothèse 2 : L'intégration des indicateurs dans le TdB a un impact sur le nombre de réclamations et sur les volumes de ventes.

❖ TdB en 2015

Le service planification utilise un TdB qui fonctionne avec le principe de la chaine logistique « Cross Docking » afin d'éviter le stockage qui est lourd à gérer car générant des coûts importants.

Le client lance une commande au keep contacte, lequel la transmet au CLR qui la transmet à son tour au service planification (à 15 H) afin que ce dernier planifie d'où et comment transporter la marchandise.

Le Cross Docking dans l'entreprise Cévital est le principe 80%, 20% soit une prévision anticipée de 80% et 20% à produire.

Exemple : le 30 Mai, nous avons un stock physique de 0 palette d'huile Elio de 1 litre, le service planification utilise le programme anticipation (80 %) avec le principe du Cross Docking et lance 8 palettes en production, le même jour, le soir il lance 8 autres palettes du même produit (20 %), le 31 Mai, il nous arrive un OL de 15 palettes et notre couverture en OL est de 16 palettes donc nous pouvons satisfaire notre client sans avoir de stock. Et c'est comme cela (chaque jour) qu'il faut prévoir, anticiper la commande car notre seul objectif est de satisfaire notre client.

Pour satisfaire notre clientèle tout en n'ayant pas de stock, il faut bien renseigner les TdB qui nous faciliteront après la lecture.

Chapitre 3 : Etude pratique sur L'impacte du tableau de bord sur la performance logistique

Pour réaliser les objectifs sans faille, il faudra anticiper sur les commandes afin qu'il n'y ait qu'un minimum de manutention. Cela est le rôle du service planification.

Le service planification a détecté par rapport au TdB beaucoup de ruptures de stock pour cause d'arrêt de production et de retard de livraison... (Voire Annexe04)

Comme nous le savons, en Algérie, les interminables coupures de routes imprévues et les détours que les chauffeurs doivent parfois effectuer entraînent des gros manques à gagner à l'entreprise et des fois même la perte des clients.

Le tableau ci-dessous nous montre combien CEVITAL perd à cause des retards. Nous allons prendre un exemple pour la journée du 25 mai 2015 pour les produits huile et sucre (Voire Annexe01).

Tableau N°6 : Pertes chiffrées dues aux retards de livraison⁴

Départ	Arrivée	Produit	Délais de route (H) NUMILOG	Total palettes	Prix moyen palette	Manque à gagner
CONDHL	CLR KALITOUS	HUILE	8 :00	216	108369,58	23 407 829,28
RAFSUCPF2	CLR13 TLEMCEN	SUCRE SKOR	26 :00	52	13818,72	718 573,44
PF BOUIRA	CLR26 MEDEA	HUILE	4 :00	78	108369,58	8 452 827,24
TOTAL				346		32 579 229,96

Ce tableau nous montre que pour la seule journée du 25 mai, CEVITAL perd une somme considérable qui se chiffre en millions de Dinars.

La planification des départs auraient pu éviter ce manque à gagner mais vue qu'il travailler avec la méthode du Cross Docking et ca n'a pas réussi le 0 stock ici en Algérie.

❖ TdB en 2016

Certains indicateurs (Anticipation 80-20) ont été supprimés sur le TdB et remplacés par d'autres plus performants. Ainsi, les problèmes rencontrés avec l'ancien TdB sont éliminés. C'est le rôle du service planification

Pour ne plus être en rupture, il fallait prévoir un stock minimum.

⁴ Illustration personnel

Chapitre 3 : Etude pratique sur L'impacte du tableau de bord sur la performance logistique

Le 1^{er} Janvier 2016, CEVITAL a changé de stratégie en éliminant le Cross Docking pour utiliser la méthode de « stock ».

Exemple : Huile Elio 1 litre

Le 9 Mai à 15 H, le stock physique en huile était de 35 palettes (nous remarquons qu'avec l'ancien TdB le stock était de 0) dans le programme d'anticipation J-1. Le 10 Mai nous avons envoyé 8 palettes ; l'OL le 11 Mai est de 12 palettes. Le stock disponible le même jour est de 31 palettes.

Toujours dans le programme d'anticipation, le 11 Mai, envoi de 6 palettes, le 12 Mai à 8H, le stock est de 37 palettes.

Le programme anticipé est calculé en fonction des moyennes de ventes.

Dans le cas de l'huile Elio, nous remarquons que le stock couvre 3 jours de livraison (Voire Annexe02).

❖ Comparaison des deux TdB

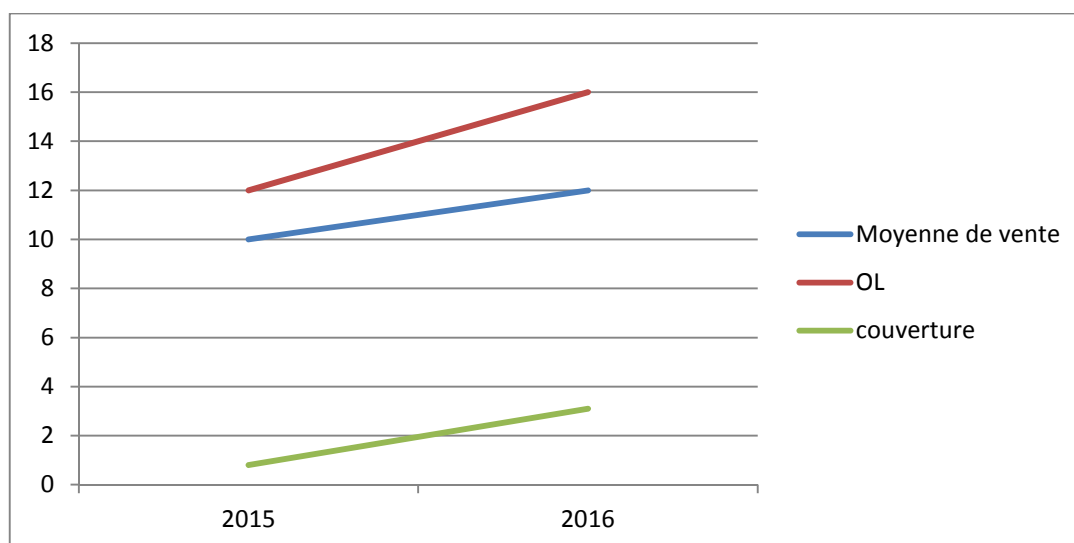
Prenons le même produit soit la bouteille d'huile Elio 1 litre Dans le TdB de 2015

Tableau N°7: Comparaison des deux TdB⁵

2015	Stock physique 20/12 15h	Program à anticip 80%	20% Du 20/12	Couver OL	OL	Stock du 21 15 h	Program à anticip 80%	Stock 21 à 5h	Moyenne ventes	couver ture
Huile Elio	1	8	8	17	12	1	7	8	10	0,80
2016	Stock physique 15h	Program à anticip 80% J-1			OL	Stock	Program à anticip 80%	Stock à 8h	Moyenne ventes	couve rture
Huile Elio	35	8			16	31	6	37	12	3,1

⁵ Illustration personnel

Figure n°15 : comparaison graphique des Deux TdB



- En 2015 l'entreprise n'avait presque pas de stock dans nos CLR et en 2016 si (35 plt)
- En 2015 l'entreprise travaillait avec le cross docking 80-20 et en 2016 elle l'a supprimé L'indicateur 20% ne complète pas les marchandises vu qu'il y a déjà un stock
- La couverture du stock est passée de 0,80 jours en 2015 à 3,1 jours en 2016
- La moyenne de vente est passée de 10 Plt à 12 Plt

La comparaison de ce produit pour le TdB de 2015 et celui de 2016, montre qu'il y a eu des améliorations grâce au nouveau TDB et avec la nouvelle méthode dite de Stock.

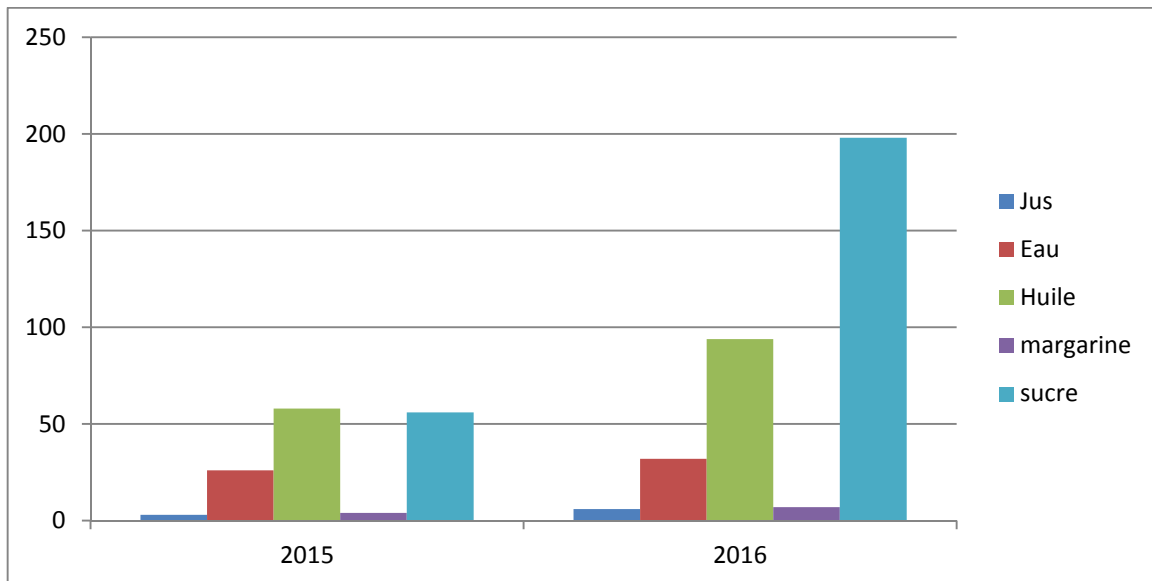
La couverture des ordres de livraison est atteinte avec une couverture de 3,1 jours ce qui permet de livrer les commandes quotidiennes et d'éventuelles commandes urgentes avec en sus un stock disponible et automatiquement une augmentation du chiffre d'affaire.

Tableau N°8 : Comparaison quantifiées des moyennes de ventes entre 2015 et 2016⁶

Famille de Produits	2015	2016
Total JUS	3	6
Total Eau	26	32
Total Huile	58	94
Total Margarine	4	7
Total Sucre	56	198
Total	147	337

⁶ Illustration personnel

Figure n°16 : Comparaison graphique des moyennes de ventes entre 2015 et 2016



Le tableau N° 8 quantifié montre que la moyenne de vente des jus en général a augmenté de 100%, la moyenne de vente des huiles a dépassé les 62% et celle du sucre a plafonné à 353%. Même si les améliorations du volume de vente n'a pas d'impact direct sur les performances de l'entreprise, les réclamations ont contribué à la recherche des solutions ce qui a entraîné le changement de quelques indicateurs lesquels ont influé positivement sur la hausse des ventes, ce qui répond a notre hypothèse.

2.3. Les suggestions

- Le TDB ne doit pas contenir un maximum de données, au contraire le danger d'une telle attitude est le manque de clarté.
- Les TDB doivent être vivants et doivent pouvoir s'adapter aux modifications de l'entreprise et de son environnement ce qui impose donc une révision régulière.
- Un principe important à prendre en considération lors de la conception d'un tableau de bord est la conformité a l'organigramme.
- La pertinence doit l'emporter sur l'exactitude. Pour être utiles les TDB doivent pouvoir être édités rapidement pour pouvoir analyser les éventuelles déviations et pouvoir y remédier dans les meilleurs délais.

Conclusion

Après avoir présenté le complexe CEVITAL, nous avons constaté que cette entreprise demeure une entreprise stratégique. Ces missions sont de grande importance dans la mesure. Cette entreprise assure toutes les opérations relatives à son activité productive depuis les approvisionnements en matière première jusqu'à la vente aux détaillants.

Et pour permettre aux dirigeants de mieux contrôler, de piloter et prendre les meilleurs décisions concernant leurs activités, et nous avons données des exemples sur les TdB utilisés au service planification et performance et leurs objectifs.

Dans la 1er section de ce chapitre nous avons Présenté l'organisme de CEVITAL en abordant son historique, évolution et leurs activités, nous avons aussi découvert les capacités du complexe et leur atouts.

Dans la 2 éme section on a vue structure et l'organisation de l'entreprise, en passant par aborder les Missions et services existant dans toute l'entreprise CEVITAL.

Dans la dernière section de ce chapitre nous avons procédé à la collecte de donnée par des entretiens avec des responsables au service planification et performance, et nous avons traité ces données.

A l'aide de cette analyse des données nous avons réussi à confirmer les hypothèses initiées dans la problématique de ce travail, a confirmer a cet égard l'impact positive du tableaux de bord sur la performance sur l'entreprise CEVITAL.

Conclusion Générale

Aujourd'hui les entreprises réagissent rapidement face à un environnement en constante évolution. Ils recherchent le moyen de satisfaire les exigences du client dans un marché où la concurrence est rude ; si le client est mécontent il peut toujours aller voir ailleurs. Les responsables réfléchissent au moyen produire des produits de qualité à moindre coût, ils s'interrogent sur les carences des retards dans les livraisons, Ils essayent de trouver les moyens de les contourner, les moyens à mettre en œuvre pour améliorer la situation par l'introduction d'un document capable de permettre aux responsables de mieux cerner les problèmes, comprendre pour décider des décisions correctives à prendre afin d' arriver à atteindre leurs objectifs. Ils s'interrogent sur l'importance à faciliter la lecture des données des documents de l'entreprise par l'introduction d'outil de travail à même de les informer en temps réel des anomalies pouvant survenir afin de pouvoir apporter les correctifs nécessaires pour les améliorer.

Le complexe CEVITAL est une entreprise moderne à l'écoute de nouvelles technologies. Il ne cesse d'apporter des améliorations dans le domaine productif, commercial et logistique. L'utilisation de l'outil stratégique mis en œuvre dans son entreprise est le tableau de bord où sont portées toutes les données des services (chaque service a son propre tableau de bord) constamment corrigées et améliorées. D'après les différents tableaux de bord –établis par CEVITAL - que nous avons à comparer, il s'avère que le choix des nouveaux indicateurs introduits dans le tableau de bord a eu un impact positif sur les performances de l'entreprise.

Les différents tableaux de bord établis et rectifiés au fur et à mesure ont joué un rôle prépondérant dans la percée de l'entreprise CEVITAL.

Le contrôle constant des indicateurs ont permis de réduire voire même éliminer les pertes dues aux retards des transports dans le domaine des ventes ou de la logistique. Aussi, est-ce un atout permettant d'évaluer la performance.

A la vu de tout ce qui a été constaté, qui n'existe pas des tableaux de bord type qui peuvent faire apparaitre tous les indicateurs nécessaires à une meilleurs performance mais le TDB est un outil de pilotage qui a apporté un plus dans les performances de l'entreprise CEVITAL et qui a une influence positive sur la performance de l'entreprise.

Liste bibliographique

• Ouvrages de Référence

- A.Bourguigon, V.Mallert, H.Norreklit, Balanced scorecard versus French tableau de bord, beyond dispute, a cultural and an ideological perspective, 2001, P273.
- ALAZAD(C), SEPARI(S) : DCG11 « contrôle de gestion », op.cit, p641.
- Alain FERNANDEZ, <<les nouveaux tableaux des managers>>, les éditions d'organisation, Groupe Eyrolles, 4 ° édition, paris, 2008, P131.
- Alain FERNANDEZ, <<les nouveaux tableaux des managers>>, les éditions d'organisation, Groupe Eyrolles, 4 ° édition, paris, 2008, P131
- Andersen B., Fagerhaug T., Randmøl S., Schuldmaier J., Prenninger J., 1999, Benchmarking supply chain management: finding best practices, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 14, pp. 378-389.
- A.T. Kearney, Management approach to supply chain integration, Rapport aux membres de l'équipe de recherche, Chicago, 1994.
- Bouquin H., 2004, Le contrôle de gestion, 2ème édition, Collection Que sais je, Presse Universitaire de France, Paris.
- Botta-Genoulaz, V.;Campagne, J.P.;Llerena, D.;Pellegrin, C. *Supply chain performance : collaboration, alignment and coordination*, 2010
- Cadiou, Y. (1995), « Quelles sont la place réelle et les limites d'un tableau de bord logistique dans les décisions stratégiques des entreprises ? », *Actes des Premières Rencontre Internationales de la Recherche en Logistique*, Marseille, pp. 423-438.
- CHRISTOPHER M.: Logistics and supply Chain Management, Financial Times Management, London, 2000
- Christophe bernard, La logistique des produits alimentaires, institue d'administration des entreprises Lille, 2004.
- CHRISTOPHER M., *Supply Chain Management, Créer des réseaux à forte valeur ajoutée*, Village Mondial, 2005
- Corine PASCO, Commerce international, 4ème édition, dunod, paris 2006.
- D. J. Bowerson D. J. Closs, Logistical Management : The Integrated Supply Chain Process, McGraw-Hill, 1996

- GERVAIS.M, « contrôle de gestion », édition ECONOMIA, paris2000, p622.
- Ghislaine legrand, Hubert matini , Gestion des opérations import export, dunod, paris 2008.
- Henri Bouquin, les fondements du contrôle de gestion, Presses Universitaires de France PUF; Édition : 3e éd, août 2005.
- Henri Bouquin, les fondements du contrôle de gestion, Presses Universitaires de France - PUF; Édition : 3e éd, août 2005.
- Jean BELOTTI, le transport international des marchandises, 4ème édition, Vuibert, 2012.
- LEROY michel, Tableau de bord au service de l'entreprise, edition d'organisation, paris 2001.
- L'indicateur de performance Lamia Berrah, Cépaduès, 2002.
- Rémy LE MOIGNE, Sypply chain management, Dunod, Paris, 2013.
- REYNAUD E., *Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique*, CNRS, 2003.
- Robert Kaplan & David Norton, « Le tableau de bord prospectif » « pilotage stratégique des quatre axes du succès » traduit de l'américain « The Balanced Scorecard », Les éditions d'organisations, 1998.
- Samia J, L'animation de la performance d'une supply chaine, mémoire de master, Ecole central, paris 2004.
- SELMER(C) : « concevoir le tableau de bord », édition DUNOD, paris, 1998, p81.
- PH.LORINO, « méthode et pratique de la performance », les éditions d'organisation, paris, 1997, p130.
- Pierre Voyer, « les tableaux de bord de gestion », 2ème édition, presse de l'université du Québec 1999, p146

❖ Mémoires et Thèses

- A.Charkaoui, La logistique à travers son histoire.2004-2005.Ecole supérieur de gestion Marrakech.
- Berrah L., 1997, Une approche d'évaluation de la performance industrielle, modèle d'indicateur et techniques floues pour un pilotage réactif, Thèse de doctorat de l'INPG Grenoble.

- Bitton M., 1990, ECOGRAI: Méthode de conception et d'implantation de systems de mesure de performance pour organizations industrielles – Thèse de doctorat en automatique – Université Bordeaux1.
- Christophe bernard, La logistique des produits alimentaires, institue d'administration des entreprises université de Lille, 2004.
- Dupuy et al, 2004 : C. Dupuy, V. Botta-Genoulaz et A. Guinet. *Batch dispersion model to optimize traceability in food industry*. Journal of Food Engineering, Special Issue on “Operational Research and Food Logistics”, Vol. 70, Issue 3, pp 333-339, 2005.
- Documentation de la DGITM (Direction générale des Infrastructures, des Transports et de la Mer) – France.
- Étude de la chaîne logistique de l'entreprise, thèse pour l'obtention du master of science, institut agronomique de Montpellier, 2014.
- H. Bouquin, Le Contrôle de gestion, Paris : Presses Universitaires de France, 8^e édition, 2008
- Handfield R., Straight S., 2004, How Mature Is your Supply Chain? The SCRD Capability Maturity Model, 89th Annual International Supply Management Conference.
- Latifa ouzizi Planification de la production par CO-décision et négociation de l'entreprise virtuelle université de Metz.
- La logistique des produits alimentaires, mémoire Master Pro Qualimapa (USTL-Lille) Année Universitaire 2003-2004.
- La logistique des produits alimentaires, mémoire Master Pro Qualimapa Année Universitaire 2003-2004, (USTL-Lille).
- L. Ouzizi, M.C. Portmann, F. Vernadat. *Aide à la décision pour la planification d'une chaîne logistique en utilisant une architecture de pilotage semi-distribuée*.
- Miller, T., *Hierarchical operations and supply chain planning*, Springer, 2001.
- Montebello, M.H. (1976). *Efficacité de l'entreprise: analyse et perspectives*, Thèse de doctorat.
- Ouzizi L, Planification de la production par Co-décision et négociation de l'entreprise virtuelle, Thèse de doctorat, 2005, université de Metz.
- Samia J, mémoire de master L'animation de la performance d'une supply chaine, 2004, Ecole central paris.
- Zerouk MOULOUA, (2007), Ordonnancements coopératifs pour les chaînes logistiques. Thèse de doctorat Ecole doctorale IAEM Lorraine.

Situation de la prise de commande pour CLR35 - RGH du 30/05/2015

CLR	S Famille	Design Art	30-mai 30-mai	30-mai 30-mai	30-mai 30-mai	30-mai 30-mai	31-mai 31-mai	31-mai 31-mai	31-mai 31-mai	31-mai 31-mai	31-mai 31-mai	31-mai 31-mai	31-mai 31-mai	31-mai 31-mai	31-mai 31-mai	31-mai 31-mai	31-mai 31-mai	31-mai 31-mai	31-mai 31-mai	31-mai 31-mai		
CLR	S Famille	Design Art	30-mai 30-mai	30-mai 30-mai	30-mai 30-mai	30-mai 30-mai	30-mai 30-mai	30-mai 30-mai	30-mai 30-mai	30-mai 30-mai	30-mai 30-mai	30-mai 30-mai	30-mai 30-mai	30-mai 30-mai	30-mai 30-mai	30-mai 30-mai	30-mai 30-mai	30-mai 30-mai	30-mai 30-mai	30-mai 30-mai	30-mai 30-mai	
	Eau Fruitee	Cocktail Exotique 33 cl																				
		Fruitee Orange 33 cl																				
		Fruitee Orange 33 cl																				
		Eau Fruitee Orange Pêche 1,25L																				
		Eau Fruitee Cocktail Exotique 1,25L																				
		Eau Fruitee Orange 1,25L																				
		Tchina 2L																				
		Orange Pêche 2L																				
		Cocktail Exotique 2L																				
		Mandarine 2L																				
		Abricot 2L																				
		TOTAL JUS / pits	4	0	0	0	4	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Nbre de Camion	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	EAU	Eau minérale 1,5 L	26				26	8	18													
		Eau minérale 0,5 L	5				5		5													
		TOTAL eau /pild	31	0	0	0	31	8	23	0	23	0	23	0	23	0	23	0	23	0	23	0
		Nbre de Camion	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
	Elio	H-Elio II 1L	1	8			17	16	1													
		H-Elio II 5L	48				48	38	10													
		H-Elio II 2L Ronde	9	12			37	29	8													
		H-Fleurial 1,8L	2	2			4	4	4													
		H-Fleurial 1L (NEW)	5				5	5	5													
		H-Fleurial 4L Boxée	4	2			6	4	2													
		TOTAL HUILE /pils	69	24	0	24	117	87	30	24	24	58	58	24	58	0	58	0	58	24	58	0
		Nbre de Camion	3	1	0	1	5	4	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2
	Margarine de table	Marg,Matina 400grs																				
		Marg feuil 500grs	1					2	0													
		Marg, Fleurial 500 grs							0													
		Marg, Fleurial 250 grs	1					2	0													
		Smen 16 * 500 grs	3				3	1	2													
		Smen El Medina 900 grs	1					1	1													
		Smen 1,8 kg	2					1	1													
		TOTAL Margarine / pits	8	0	0	0	8	6	4	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4
		Nbre de Camion	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Sucre Skor 1kg	23	2			25	64	-39	-44	5	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Sucre Skor 1kg VERSEUR	4				4	2	2													
		Sucre Skor 5kg		20			20	20	20													
		TOTAL SUCRE / pits	27	22	0	0	49	66	-17	-44	25	55	25	55	-44	55	25	55	-44	55	25	55
		Nbre de Camion	1	1	0	0	2	3	1	2	1	3	1	2	2	1	3	1	2	2	1	3
		Total /pits	139	46	0	26	211	168	43	68	109	146	109	68	109	43	146	68	109	43	146	68
		Total camion	6	2	0	1	9	7	2	2	3	5	2	3	2	3	5	2	3	2	3	5
		Nbre de Camion	15,48%				40,48%															

Stock du 21 Dec à 15:00	211	
Stock du 21 Dec à 05:00	109	
Pit	Camion	%
11,5	0,5	
57,5	2,4	
28	45%	45%
% des Transferts (20%)		
Transfert (100%)		
Complément Réalisé		

CLP	S-Famille	Design Art	Situation de la prise de commande pour CLR35 - RGH du 10/05/2016										Rupture Théorique				
			Stock liquide 15H	Prog anticipé à 05h J+1	Instances de révisions 14H00/14h	20x8 bu	OL	Stock à 15H	Prog à anticipé	Stock à 8H	Moyenne de Ventes	Conversion stock	Stock du 05h	Satisfaction OL			
		E-F COCKTAIL AGRUMES PET 33CL	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2
		E-F COCKTAIL EXOTIQUE 33cl PET	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		E-F ORANGE/PECHE 33cl PET	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		E-F CITRON 33CL PET	7	0	0	0	0	7	7	0	0	0	0	0	7	7	
		E-F RASIN 33CL PET	4	0	0	0	0	4	4	0	0	0	0	0	4	4	
		E-F ORANGE 33 cl PET	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50,0	0	0	
		MIX EAU FRUITEE 2 L	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		E-F COCKTAIL AGRUMES PET 2L	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		KITCH 2L	8	0	0	0	0	8	8	0	0	0	0	0	8	8	
		E-F COCKTAIL AGRUMES PET 2L	4	0	0	0	0	4	4	0	0	0	0	0	4	4	
		Confiture Abricot 1/2 400 GRS	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	2	
		Confiture Abricot 4/4 800 GRS	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	2	
		Triple Concentre Orange 5/1	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	2	
		Triple Concentre Citron 5/1	7	0	0	0	0	7	7	0	0	0	0	0	7	7	
		E-F ORANGE 2 L PET	4	0	0	0	0	4	4	0	0	0	0	0	4	4	
		E-F ORANGE/PECHE 2 L PET	5	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0	1,5	5	5	
		E-F COCKTAIL EXOTIQUE 2 L PET	4	0	0	0	0	4	4	0	0	0	0	6,3	4	4	
		E-F COCKTAIL AGRUMES PET 2L	4	0	0	0	0	4	4	0	0	0	0	16,7	4	4	
		E-F FRAISE CHINA 2L	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	3,3	1	1	
		E-F RASIN MURE 2L PET	8	0	0	0	0	8	8	0	0	0	0	20,0	8	8	
		COCKTAIL AGRUME 2L	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	2,5	2	2	
		E-F ABRICOT 2 L PET	64	0	0	0	0	64	64	0	0	0	0	11,74	64	64	
		TOTAL (AU/pils	3	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	11,74	3	3	
		Nbr de camion	68	0	0	0	0	68	68	25	25	0	0	2,8	68	42	
		Eau	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0	0	
		Eau minérale 1,5 L	68	0	0	0	0	68	68	25	25	0	0	2,8	68	42	
		Eau minérale 0,5 L	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0	0	
		TOTAL (AU/RR)	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	2,14	2	2	
		Nbr de camion	35	0	0	0	0	35	35	12	12	1	1	3,1	35	21	
		E-Elis II TL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0	0	
		H-Elis II TL000	130	0	0	0	0	130	130	45	45	0	0	3,1	130	125	
		H-Elis II 6L	55	0	0	0	0	55	55	14	14	0	0	3,2	55	41	
		H-Elis II 6L Grande	6	0	0	0	0	6	6	4	4	0	0	4,3	6	4	
		H-Elis II 6L Professionnels 6L	15	0	0	0	0	15	15	5	5	0	0	4,9	15	14	
		H-Fleurial 18L	12	0	0	0	0	12	12	4	4	0	0	4,9	12	10	
		HUILE NEVE FLEURIAL TL Boxée	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0	0	
		H-Fleurial 4L Boxée	11	0	0	0	0	11	11	3	3	0	0	3,45	11	10	
		TOTAL (AU/RR)	3	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	3,45	3	3	
		Nbr de camion	8	0	0	0	0	8	8	3	3	0	0	5,0	8	5	
		Marg.Matina 400grs	3	0	0	0	0	3	3	1	1	0	0	3,7	3	3	
		Marg.Feuillette 600 grs	3	0	0	0	0	3	3	1	1	0	0	3,7	3	3	
		Marg.Fleurial 600 grs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,1,3	0	0	
		Marg.Fleurial 260 grs	4	0	0	0	0	4	4	2	2	0	0	1,7	4	3	
		Smeen 18" - 600 grs	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	4,8	1	1	
		Smeen El Medina 800 grs	4	0	0	0	0	4	4	1	1	0	0	8,3	4	4	
		Smeen 1,8 kg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,6	0	0	
		SHORTENING 38/40	9	0	0	0	0	9	9	13	13	1	1	11,6	9	6	
		TOTAL (AU/pils	20	0	0	0	0	20	20	7	7	0	0	5,26	20	13	
		Nbr de camion	188	0	0	0	0	188	188	77	77	0	0	1,4	188	133	
		Sucre Skor 1kg	7	0	0	0	0	7	7	21	21	0	0	5,5	7	3	
		SKOR EN SACHET VERSEUR 1KG	18	0	0	0	0	18	18	18	18	0	0	21,4	18	18	
		SKOR EN MORCEAUX 1KG	25	0	0	0	0	25	25	25	25	0	0	0	25	25	
		SKOR EN MORCEAUX 500G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		SKOR EN MORCEAUX 700G	59	0	0	0	0	59	59	47	47	0	0	2,1	59	47	
		Sucre Skor 5kg	237	0	0	0	0	237	237	110	110	0	0	2,1	237	181	
		TOTAL (AU/pils	14	0	0	0	0	14	14	11	11	0	0	2,5	14	10	
		Nbr de camion	730	118	20	0	0	214	641	645	186	8	37	3,5	820	606	
		Total pils	31	5	1	0	9	28	28	8	8	0	0	3,5	31	26	
		Total camion	868	87%	87%	0%	868	868	868	868	868	868	868	868	868	868	

PIL	Camion	%
29,6	1,7	
447,8	9,4	
0	0,0	0%

% des Transfers (20%)	
Transfert (19%)	
Complément Réalisé	



Annexe N°03

Direction Logistique
Département Planning & Performance

CODE PRODUIT	REGIONS DESIGNATION PRODUIT	REGION EST										TOTAL EST
		COMPLEXE CONDHL	ENAEBPF	CLF25CONSTANTINE	CLF23ANNABA	CLF19SETIF	CLF08AKBOU	COIEK DLOGCOIEK	DCMAG SOURMMAM			
HLL001	HUILE ELIO II 1L	58,00	-	11,00	36,00	37,00	36,00	-	-	-	178,00	
HLL02R	HUILE ELIO II 2L	74,00	-	23,00	19,00	17,00	41,00	-	-	174,00		
HLL005	HUILE ELIO II 6L	374,00	-	38,00	62,00	54,00	26,00	-	-	554,00		
HLL001	HUILE ELIO II 1L (PH2) 900 bts	-	-	7,00	1,00	1,00	15,00	-	-	24,00		
B9805Y0050	HUILE NEW FLEURIAL 1L	-	-	8,00	-	8,00	-	-	-	16,00		
B9805Y0014	Fleurial plus 1,8L	65,00	-	4,00	5,00	3,00	15,00	-	-	92,00		
HFLPB004	Fleurial plus Boxee 4L	49,00	-	6,00	8,00	2,00	13,00	-	-	78,00		
HLFRR005	Fridor 5L (M D N)	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
HLFRR005	Fridor 5L	-	-	12,00	11,00	12,00	-	-	-	24,00		
TOTAL PAR DEPOTS		620,00 Pts	0,00 Pts	109,00 Pts	142,00 Pts	134,00 Pts	146,00 Pts	0,00 Pts	0,00 Pts	1.140,00 Pts		



Direction Logistique
Département Planning & Performance

CODE PRODUIT	REGIONS DESIGNATION PRODUIT	REGION EST										TOTAL EST
		COMPLEXE SUCRE	ENAEBPF	CLF25CONSTANTINE	CLF23ANNABA	CLF19SETIF	CLF08AKBOU	COIEK DLOGCOIEK	DCMAG SOURMMAM			
B9850Y3370	Sucre Sac 60 kgs Local	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,50	
B9850Y3381	SUCRE BLANC big bag Local 1.1T	40,00	-	-	-	-	-	-	-	40,00		
B9850Y3385	Sucre Big Bag Export	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
B9850Y4060	SUCRE BLANC 2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
TOTAL PAR DEPOTS		40,00 T	0,00 T	0,00 T	0,00 T	0,00 T	0,00 T	0,00 T	0,00 T	48,50 T		
B9850Y3020	Sucre Skor 1 Kg	23,00	-	68,00	132,00	102,00	139,00	-	-	464,00		
B9850Y3030	Sucre Skor 5 Kg	90,00	-	23,00	40,00	25,00	45,00	-	-	223,00		
B9850Y3021	Sucre Blanc Doypack 1kgs	284,00	-	17,00	5,00	5,00	6,00	-	-	317,00		
B9850Y3025	Sucre Skor Morceaux 750Gr	1 016,00	-	12,00	4,00	6,00	4,00	-	-	1 020,00		
B9850Y3024	Sucre Skor Morceaux 500Gr	195,00	-	4,00	10,00	7,00	9,00	-	-	217,00		
B9850Y3023	Sucre Skor Morceaux 1KG	-	-	4,00	10,00	7,00	9,00	-	-	30,00		
TOTAL PALETTES PAR DEPOTS		1 608,00 Pts	0,00 Pts	124,00 Pts	191,00 Pts	145,00 Pts	203,00 Pts	0,00 Pts	0,00 Pts	2 271,00 Pts		

Annexe N°04

Retard des livraisons Clr's 25-05-2015												
Date du retard	Départ	Arrivée	produit	N° Piece	Heure chargement	Délaic de route (NUMMLOG)	Temps de route	retard de livraison	Cont. Retard	Total plt	Prix moyen plt	Manque à gagner
25/05/2015	RAFSUCPF2	CLR35RGA	SUCRE SKOR	TR 311667	22:10:04	8:00:00	0jr 10:46	0jr 02:46	11 077 DZD	22	13 818,72	304 012 DZD
25/05/2015	RAFSUCPF2	CLR35RGA	SUCRE SKOR	TR 311687	14:24:11	8:00:00	0jr 18:32	0jr 10:32	11 077 DZD	24	108 369,58	2 600 870 DZD
25/05/2015	RAFSUCPF2	CLR35RGA	SUCRE SKOR	TR 311688	14:21:10	8:00:00	0jr 18:35	0jr 10:35	11 077 DZD	26	108 369,58	2 817 609 DZD
25/05/2015	CONDHL	CLR35RGA	HUILE	TR 311956	06:51:11	8:00:00	1jr 02:05	0jr 18:05	11 077 DZD	24	77 910,00	1 869 840 DZD
25/05/2015	RAFSUCPF2	CLR35RGA	SUCRE SKOR	TR 311959	22:11:17	8:00:00	0jr 16:45	0jr 02:45	11 077 DZD	24	77 910,00	1 869 840 DZD
25/05/2015	LLK	CLR1STZO	EAU MINERAL	TR 311867	12:15:19	3:00:00	0jr 20:41	0jr 17:41	1 409 DZD	26	108 369,58	2 817 609 DZD
25/05/2015	RAFSUCPF2	CLR1STZO	SUCRE SKOR	TR 311903	14:22:42	6:00:00	0jr 18:34	0jr 12:34	574 DZD	26	108 369,58	2 817 609 DZD
25/05/2015	LLK	CLR1STZO	EAU MINERAL	TR 311968	13:58:19	3:00:00	0jr 18:58	0jr 15:58	10 986 DZD	26	108 369,58	2 817 609 DZD
25/05/2015	LLK	CLR1STZO	EAU MINERAL	TR 311970	14:26:40	3:00:00	0jr 18:30	0jr 15:30	22 858 DZD	26	13 818,72	359 287 DZD
25/05/2015	LLK	CLR1STZO	EAU MINERAL	TR 311973	16:36:29	3:00:00	0jr 16:20	0jr 13:20	20 009 DZD	26	13 818,72	359 287 DZD
25/05/2015	CONDHL	CLRKAUITOUS	HUILE	TR 311995	Non chargé	8:00:00		Non chargé	#VALEURI	24	108 369,58	2 600 870 DZD
25/05/2015	CONDHL	CLRKAUITOUS	HUILE	TR 312000	23:39:14	8:00:00		Retard de chargement	#VALEURI	24	108 369,58	2 600 870 DZD
25/05/2015	CONDHL	CLRKAUITOUS	HUILE	TR 312006	23:46:07	8:00:00		Retard de chargement	#VALEURI	24	108 369,58	2 600 870 DZD
25/05/2015	CONDHL	CLRKAUITOUS	HUILE	TR 311701	23:49:00	8:00:00		Retard de chargement	#VALEURI	24	108 369,58	2 600 870 DZD
25/05/2015	CONDHL	CLRKAUITOUS	HUILE	TR 311999	01:20:30	8:00:00		Retard de chargement	#VALEURI	24	108 369,58	2 600 870 DZD
25/05/2015	CONDHL	CLRKAUITOUS	HUILE	TR 312004	02:36:23	8:00:00		Retard de chargement	#VALEURI	24	108 369,58	2 600 870 DZD
25/05/2015	CONDHL	CLRKAUITOUS	HUILE	TR 312001	04:31:24	8:00:00		Retard de chargement	#VALEURI	24	108 369,58	2 600 870 DZD
25/05/2015	CONDHL	CLRKAUITOUS	HUILE	TR 311992	06:07:52	8:00:00		Retard de chargement	#VALEURI	24	108 369,58	2 600 870 DZD
25/05/2015	CONDHL	CLRKAUITOUS	HUILE	TR 311703	07:23:24	8:00:00		Retard de chargement	#VALEURI	24	108 369,58	2 600 870 DZD
25/05/2015	RAFSUCPF2	CLR13TLEMCEM	SUCRE SKOR	TR 311410	13:23:53	26:00:00	1jr 21:34	0jr 19:34	29 361 DZD	26	13 818,72	359 287 DZD
25/05/2015	RAFSUCPF2	CLR13TLEMCEM	SUCRE SKOR	TR 311409	13:26:59	26:00:00	1jr 21:31	0jr 19:31	29 284 DZD	26	108 369,58	2 817 609 DZD
25/05/2015	PFBOURA	CLR26MEDEA	HUILE	TR 312019	14:40:46	4:00:00	0jr 20:17	0jr 16:17	24 434 DZD	26	108 369,58	2 817 609 DZD
25/05/2015	CONDHL	CLR26MEDEA	HUILE	TR 312014	11:15:51	9:00:00	0jr 23:42	0jr 14:42	22 057 DZD	26	77 910,00	2 025 660 DZD
25/05/2015	PFBOURA	CLR26MEDEA	HUILE	TR 312222	20:51:16	4:00:00	0jr 14:06	0jr 10:06	15 172 DZD	26	77 910,00	2 025 660 DZD

BON DE COMMANDE

Bon de commande numéro :

Date :

N° Demande d'Achat :

N° Facture Proforma :

Code fournisseur :

Nom fournisseur :

Adresse :

Service demandeur :

N° Tel :

N° Fax :

Nom de l'approvisionnement :

E-mail :

Contact :

Ligne	Code article	Désignation	Référence	Unité	Qte	P.U	Montant

Délai de livraison :	<input type="text"/>
Devise :	<input type="text"/>
Terme d'Achat :	<input type="text"/>
Mode de règlement :	<input type="text"/>
Poids - Volume :	<input type="text"/>
Prix total Exw :	<input type="text"/>
Prix total Mise à Fob :	<input type="text"/>

Montant global :

Documents à fournir / Pli cartable :

<input type="checkbox"/>	Facture originale
<input type="checkbox"/>	Connaissance original
<input type="checkbox"/>	Certificat d'origine
<input type="checkbox"/>	Liste de colisage
<input type="checkbox"/>	EXI
<input type="checkbox"/>	Certificat phytosanitaire
<input type="checkbox"/>	Certificat sanitaire
<input type="checkbox"/>	Certificat d'âge
<input type="checkbox"/>	Certificat de poids et de qualité
<input type="checkbox"/>	Certificat d'analyse physico-chimique et bactériologique
<input type="checkbox"/>	Certificat de conformité
<input type="checkbox"/>	EUR 1
<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

Signature de l'approvisionnement :

Date :

Accusé réception Fournisseur :

Date :

Confirmation Plate-forme :

Date :

Observations :

Commande à exécuter selon conditions générales d'achat CEVITAL

Direction Générale

☒ Ilot D n° 6 Zhun Garidi II - Alger

☎ +213 21.56.38.10 - ☎+213 21.56.37.55

Siège Social

Usine - Nouveau Quai Port de Bejaia - Bejaia

☎ +213 34.20.20.00 - ☎+213 34.21.27.73

ce ital SPA

DIRECTION LOGISTIQUE
EXPEDITION MARGARINE

Annexe N°06

BON D'INVENTAIRE
DU : 02/07/08 à 05H00

Effectué par : M^o CHABANI .F
Fonction : Magasinier

Push

Exp

PRODUITS	STOCK INIT 01/07/08	ENTREES	TRANSFERT	SORTIE	DONS	STK FINAL 02/07/08
SHORTENING 38/40	147,20	22		13,00		156,20
MARG MATINA EN VRAC CRT DE 38/40	0,00					0,00
GRAISSE DE PALMISTE	0,46					0,46
SHORTENING GRAISSE DE PALME	26,00	26		26		26,00
SHORTENING G/ PAL ET COPRAH	0,35					0,35
SHORTENING 31/33	15,10					15,10
MARG FLEURIAL PLAQ 250GRS	32,00	38		36,00		34,00
MARG FLEURIAL BARQ 500GRS	0,00					0,00
MARG FLEURIAL 05KGS	0					0,00
MARG MATINA PLAQ 250 GRS	0					0,00
MARG MATINA BARQ 400 GRS	26,00			10,00		16,00
MARG FEUILLETAGE PLAQ 500GRS	336,00	61		14,00		383,00
SMEN EL MEDINA 1,8 KG	388,00	58		28,00		418,00
SMEN EL MEDINA 500 GRS	0,00					0,00
MARG RANIA 400G	29,00	31				60,00
MARG RANIA 500G	0,00					0,00
BEURRE 200g	38,00					38,00
TOTAL	1038,11	236	0	127,00		1147,11

Visa Expédition

Visa Conditionnement

Annexe N°07

CLRs	capacités stockage / PLTS
CLR_16 KALITOUS	1000
CLR TIZI_15OUZZOU	400
CLR_35REGHAIA	750
CLR_480-RHIOU	900
CLR_27MOSTAGHANEM	500
CLR_26Medea	400
CLR_09BLIDA	440
CLR_19SETIF	450
CLR_31ORAN	1500
CLR_22SIDI BELABES	450
CLR_14TIARET	850
CLR_25CONSTANTINE	240
CLR_13TLEMCEN	550
CLR_29MASCARA	1500
CLR-06AKBOU	500
CLR-23ANABA	400

Plateformes

PFHASSI AMEUR ORAN	8000 A 12000
PFBOUIRA	8000 A 12000
PFKHEROUB CONSTANTINE	mai-16

Annexe N°08

FAMILLE	SKU	% REAL à Date		01-févr			02-févr			03-févr			04-févr		
		Planifié à Date	Réalisé à Date	Planifié	Réalisé	% REAL	Planifié	Réalisé	% REAL	Planifié	Réalisé	% REAL	Planifié	Réalisé	% REAL
Huile	H Elio II 5L	4 779	4 916	259	277	107%	116	159	137%	159	100%	152	143	94%	
	H Elio II 2L Ronde	2 378	2 292	111	111	100%	87	126	144%	57	100%	54	45	82%	
	H Elio II 1L	1 586	1 579	102	102	100%	73	87	118%	8	100%	47	47	100%	
	Total Elio	8 743	8 788	472	491	104%	276	372	134%	224	100%	253	234	92%	
	H Fleurial 1L	0	0	0	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	
	H NEW FLEURIAL 1L	20	15	0	0	0%	0	0	0%	3	100%	0	0	0%	
	H Fleurial 5L	0	0	0	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	
	H Fleurial 4L Boxée	348	325	21	21	100%	5	5	100%	11	100%	18	18	100%	
	H Fleurial 1,8L	113	117	8	8	100%	0	0	0%	6	100%	6	6	100%	
	total Fleurial	480	457	29	29	100%	5	5	100%	20	100%	24	24	100%	
Total Huile	9 223	9 245	501	520	104%	282	377	134%	244	100%	277	258	93%		
CGS	GV 38/40	-	-	0	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	
	BEURRE GOURMAND 5KGS	-	-	0	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	
	FEUILLETAGE 500 GRS	380	369	22	22	100%	19	19	100%	8	100%	15	15	100%	
	FLEURIAL 250 GRS	254	240	10	10	100%	16	16	100%	0	0%	10	10	100%	
	FLEURIAL 500 GRS	6	6	0	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	
	MATINA 400 GRS	60	61	0	0	0%	1	1	100%	6	100%	2	2	100%	
	Smen 1,8 Kg	86	72	10	10	100%	0	0	0%	0	0%	3	3	100%	
	Smen 900 GRS	68	56	4	4	100%	0	0	0%	2	100%	1	1	100%	
	Smen 500 GRS	60	53	4	4	100%	0	0	0%	2	100%	1	1	100%	
	Total CGS	913	856	49	49	100%	35	36	100%	19	100%	33	33	100%	
Sucre	Sac 50 Kg	-	-	0	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	
	Sac 50 Kg IMPORT	-	-	0	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	
	Big Bag	-	-	0	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	
	Big Bag IMPORT	-	-	0	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	
	Skor 1 Kg	10 241	9 732	420	351	84%	414	460	111%	370	100%	332	332	100%	
	Skor 5 Kg	972	901	71	50	70%	23	44	192%	0	0%	35	35	100%	
	50 Kgs MDN	-	-	0	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	
	Total Cristallisé	11 213	10 634	491	401	82%	437	504	115%	370	100%	366	366	100%	
	Saccharose * Eqms	-	-	0	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	



Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA

Annexe N°09

BON AFFECTATION

Il est affecté à : HATTAL KARIM

Code client : C3200848

N° R.C. : 98A3314145

Identifiant fiscal : 197429010231537

N° article fiscal : 29130130698

Catégorie Transport : NORMAL

Article	Désignation	Quantité	P.U.	TVA	Dépôt	Montant H.T.
B7463Y1011	INTERCALAIRE EN PANNEAU DUR	131,0 UN	0,00	0,00 %	CLR29MASCARA	0,00
B7464Y0011	PALETTE EN CONSIGNATION	21,0 UN	0,00	0,00 %	CLR29MASCARA	0,00
B7464Y0018	CONSIGNATION/DECONSIGNATIO	55,0 UN	5 000,00	0,00 %	CLR29MASCARA	275 000,00
B9812Y0001	EAU MINERALE 1.5 LITRE	6 PLT	17,81	17,00 %	CLR29MASCARA	71 809,92
B9812Y7001	E.F ORANGE 2L PET	1,00 P80	82,05	17,00 %	CLR29MASCARA	39 384,00
B9812Y8019	E.F ORANGE/PECHE 2 L PET	1,0000 PLT	82,05	17,00 %	CLR29MASCARA	39 384,00
B9850Y3020	SUCRE SKOR 1KG	34 PLT	73,50	0,00 %	CLR29MASCARA	2 623 950,00
B9850Y3030	SUCRE SKOR 5KG	1 PLT	72,50	0,00 %	CLR29MASCARA	69 600,00
HLLI001	HUILE ELIO II 1 LITRES	2,00 P85	107,00	0,00 %	CLR29MASCARA	181 900,00
HLLI005	HUILE ELIO II 5 L	13 PLT	525,00	0,00 %	CLR29MASCARA	1 146 600,00
HLLI02R	HUILE ELIO II RONDE 2 LITRES	5 PLT	213,00	0,00 %	CLR29MASCARA	479 250,00
LKEM0L5	EAU MINERALE 0.5 LITRE	2,00 PLT	10,33	17,00 %	CLR29MASCARA	35 700,48
MAFEP500	MARGARINE FEUILLETAGE PLAQ.	7 PLT	66,67	17,00 %	CLR29MASCARA	746 704,00
MASH038	SHORTENING 38/40	4 PLT	1 880,40	17,00 %	CLR29MASCARA	300 864,00
TRANSUC	TRANSPORT	1 RO	47 000,00	17,00 %	CLR29MASCARA	47 000,00

Montant HT 6 057 146,40 DZ

Mode Règlement : Chèque

Visa du responsables des ventes :

SPA au capital de 69 568 256 000,00 DZD
 N° RC : 98 B 03802 BEJAIA
 N° IF : 099806019008521 - N° AF : 06010108900

Siège Social Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA
 Tél. : +213 (0)34 20 20 00 - Fax : +213 (0)34 21 27 73
 E-mail : info@cevital.com

Table des Matières

Liste des abréviations.....	i
Liste des figures.....	ii
Liste des tableaux.....	iii
Sommaire	iv
Introduction.....	1

Partie Théorique

Chapitre 1 : Généralités sur le transport et la performance logistique	3
Section1 : la logistique et le supply chain management	3
1. La logistique	3
1.1.Historique et Définition de la logistique.....	3
1.2.La notion de chaine d’approvisionnement « supply chain ».....	6
1.3.Fonctions de la chaine logistique	6
2. La gestion de la chaine logistique ou supply chain Management.....	9
2.1.Définition de la SCM.....	9
2.2.Les Trois Flux de la chaine logistique	10
2.3.Les décisions dans la chaine logistique	11
Section 2 : Les plateformes et le transport.....	13
1. Les Plateformes Logistiques	13
1.1.Définition Des Plateformes Logistiques	13
1.2.Les entrepôts et leurs types	13
1.3.Les Organisations des entrepôts	14
2. Transport	15
2.1.Les modes de transport	15
2.2.Les Avantages et inconvénients de chaque mode de transport	17
2.3.Les documents concernant les modes de transports	18
Section 3 : La performance logistique & la sypply chaine	20
1. Performance Logistique	20
1.1. Définitions du concept de performance logistique et comment l’améliorer.....	20

1.2. Les dimensions de la performance logistique	21
1.3. Les quatre leviers de la logistique durable	25
2. Pilotage de la supply chain : indicateur de la performance	30
2.1. Mesure de la performance logistique	30
2.2. Les standards de la mesure de la performance logistique	35
Chapitre 2 : Tableau de bord et performance logistique.....	38
Section1 : Généralités sur le tableau de bord	38
1. présentation du tableau de bord	38
1.1. Définition et objectifs	38
1.2. Evolution des rôles des tableaux de bord	40
1.3. Les limites des tableaux de bord	41
2. Contenu du tableau de bord	42
2.1. Les instruments du tableau de bord	42
2.2. Les principes d'élaboration d'un tableau de bord	47
2.3. Principaux pièges et erreurs à éviter lors de l'élaboration des tableaux de bord	48
Section 2 : Présentation d'un tableau de bord	51
1. Pratique de conception d'un tableau de bord	51
1.1. Comment faire vivre le tableau de bord	51
1.2. Les facteurs de succès d'un tableau de bord	51
1.3. Les étapes de conception du tableau de bord	53
2. Les nouvelles approches	56
2.1. La Méthode GIMSI	56
2.2. Présentation de la méthode de conception du TDB	57
2.3. La méthode JANUS	58
2.4. La méthode OVAR	59
Section 3 : L'élaboration du tableau de bord	60
1. Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord	60
1.1. La définition des objectifs	60
1.2. L'identification des facteurs clés de gestion	61
1.3. Le choix des indicateurs	61
1.4. La mise en place des références	62

2. Le tableau de bord et la performance d'une entreprise	62
2.1. Les raisons de la mise en place d'un tableau de bord	62
2.2. Les notions du tableau de bord et du reporting	64

Partie Pratique

Chapitre 3 : Etude de cas « Performance logistique de l'entreprise cevital »	66
Section1 : Présentation générale de l'organisme d'accueil	66
1. Généralité sur l'entreprise CEVITAL.....	66
1.1. Historique et évolution de CEVITAL	66
1.2. Situation géographique	67
1.3. Les activités de CEVITAL	68
2. La capacité et les objectifs de CEVITAL	70
2.1. Les capacités du complexe CEVITAL	70
2.2. Les missions et les objectifs de CEVITAL	72
2.3. Les atouts de CEVITAL	72
Section2 : La structure et l'organigramme de CEVITAL	74
1. Structure de l'encadrement	74
1.1.Organigramme du service logistique	75
1.2.Organigramme du service Planification et performance	76
2. Missions et services des composantes de la DG et quelques notions à connaitre	77
2.1. Missions et services des composantes de la DG	77
2.2.Notions à connaitre	81
Section 3 : L'enquête sur le TDB au sein de l'entreprise CEVITAL.....	83
1. Construction d'un TDB et utilisations pratiques au sein de l'entreprise CEVITAL	83
1.1.Modalité pratique de la construction du TDB	83
1.2.Les règle de mise à jour	84
1.3.Rôle du TDB, outil de dialogue avec la hiérarchie au sein de l'entreprise CEVITAL ...	84
1.4.Les TDB utilisés dans le département planification et performance	84
1.5.Les documents de la gestion des stocks	88

2. Collecte et traitement de données	91
2.1. La collecte de donnée auprès de l'entreprise CEVITAL	91
2.2. Le test des hypothèses et l'interprétation des résultats	91
2.3. Les suggestions	98
Conclusion	100

Liste bibliographique

Annexes

Résumé :

Dans le monde de l'entreprise, la notion de performance logistique est un concept multiple. L'entreprise cherche à atteindre ces objectifs tout en minimisant ses coûts.

Les organisations utilisent les tableaux de bord comme un outil de pilotage qui leur permet de visualiser les informations nécessaires aux managers pour prendre des décisions pertinentes.

Notre enquête s'est portée sur l'utilisation des tableaux de bord, et comment ces derniers contribuent à l'amélioration de la performance logistique de l'entreprise CEVITAL, nous avons constaté que le système du tableau de bord pourra mettre en exergue des défauts dans l'organisation et pourra dans un second temps, mener à des changements.

Mots clés : Performance, Logistique, Tableau de bord, CEVITAL

Abstract:

In the corporate world, the concept of logistics performance is a multiple concept. The company seeks to achieve these objectives while minimizing costs.

Organizations use the scorecards as a management tool that allows them to view the information necessary for managers to make informed decisions.

Our investigation has focused on the use of dashboards, and how they contribute to the improvement of the logistics performance of the company CEVITAL, we found that the system dashboard can highlight flaws in the organization and will at a later stage, lead to changes.

Keywords: Performance, Logistics, Dashboard, CEVITAL