

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 science commercial

Option : Commerce International et logistique

Thème

Évaluation de la performance logistique .CAS DE CEVITAL

Réalisé par :

- 1- Amara Yanis
- 2- Abdlekrim Yanis

Encadreur : Mr khider Abdelkrim

Promotion : 2017/2018

Remerciements

*Grace à dieu nous avons mené ce travail à terme Nous tenons à remercier
notre encadreur MR, KHIDER ABDELKRIM*

*Pour sa précieuse aide, son orientation et le temps qu'elle nous a accordé pour
notre Encadrement, nous sommes profondément reconnaissants.*

*NOS vifs remerciements, s'adressent également aux employées des bureaux
control prestation de CEVITAL de Bejaia*

*Est particulièrement à MR Ben ouaret foud et Mr Tizrarin Jazouli ainsi qu'au
membre du bureau de formation de CEVITAL*

*Que tous ceux qui nous ont aidés, de près et de loin, à mener as bien et à bout ce
travail,*

Trouvent ici l'expression de notre reconnaissance et notre profonde gratitude.

De la part de AMARA Yanis, et ABDLEKRIN Yanis.

Dédicace

Je dédie ce travail à tous ceux qui ont contribué de Prés ou de loin à la réalisation de ce dernier, notamment à :

A mes très chers parents, et ma sœur qui au long de mon existence, ils m'ont encouragé et soutenu dans chaque étape de ma scolarité et de mon parcours.

Je dédie aussi ce travail aussi à ma chérie « chouali Celia » qui nous à vraiment aidé et qu'a mes grands parents, mon binôme et aussi à mes oncles.

Ainsi qu'a tous mes amis(e) en particulier « Amara massinisa , ghighi, Yanis Meradi, Amire Milane, Yanis Milane, Walid Burdman, yanis pincha , hani ht, chouali farah et yasmine , anarakdim Sihem, Bakour Nadjjet, Katia Bourai »

Ainsi qu'au reste de la famille (cousin, cousine)

Et qu'à toute la promotion 2017/2018, sans exception.

Amara Yanis

Dédicace

A la mémoire de ceux qui nous ont quittés..... (Que dieu vous accueille dans son vaste paradis)

A la personne que j'aime le plus au monde, qui a été toujours présente la pour moi dans le meilleur et le pire à celle à qui je dois ma vie, ma meilleurs Ma Mère

A cette personne qui me guidât à chaque pat de ma vie, à celui qui me redonna confiance à chaque fois que je flanchais, à celui qui me servait, qui me sert, et qui me servira d'exemple dans cette vie Mon Père

A toi qui m'a accompagnée durant cette vie rien n'a était facile pour nous mais ta toujours était là au bon moment, je tes vu grandir on tu resteras toujours à mes yeux mon trésor Mon Frère

A ma chère tante, puisse se travaille te rendre fière de moi

A mon grand-père, ma grand-mère, mes oncles et mes tantes, les cousins et cousines.....

A mon binôme.....

A toute ma fratrie « Nassim, Mounir, Djamel , Looky , Yannis , ikken et Michel , Bambino, Doudine, Boualem ,Zinou, Walid, Athmane, Koukou, Hamza , Yacine, Malek , Nabil , Fares, Toufik , Rafik , Lamine , Ghiles, Yanis H, Yanis z, Rahim, Ghighi, Yasmine, Feriel, Nadjet, Siham , Kamélia, Nerdjess » , et l'Dzair et a tout le cartier, et tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin.....

Ainsi qu'à toute la promotion 2017/2018.....

ABDELKRIM YANIS

Liste des Figures

Figure N°1	la représentation de la logistique de base.
Figure N°2	modèle de distribution.
Figure N°3	les différents types de logistiques
Figure N°4	cas de figure pour les ERP la tenue globale d'une livraison dans le système d'information intégré d'une entreprise.
Figure N°5	modèle de diagnostic de Gilmour (1999).
Figure N°6	Architecture de gestion d'une chaîne logistique (Chan et Qi, 2003) d'après (Cooper et al, 97).
Figure N°7	le modèle SCOR
Figure N°8	Les différentes façons d'envisager la performance logistique.
Figure N°9	exemple de leviers de réduction des coûts de production.
Figure N°10	Exemple de leviers de réduction de coûts de transport.
Figure N°11	la méthode ECOGRAI.
Figure N°12	Triangle Objectif, Moyen, Résultat.
Figure N°13	Mise en œuvre des indicateurs de performance.
Figure N°14	Référentiel du modèle SCOR (Supply Chain Council, 2006).
Figure N°15	Décomposition de la direction logistique en service.
Figure N°16	System DIAPASON de distribution des produits au CLR.
Figure N°17	planification d'un system de commande sein de CEVITAL.
Figure N°18	prise de décision stratégique concernant le service logistique.
Figure N°19	KPI'S taux d'annulation des OL par CLR pour le mois de décembre 2017.

Liste des tableaux

Tableau N° 1	exemple d'indicateurs de suivis de la performance du transport dans le cas de l'utilisation de camion.
Tableau N° 2	Les CLR de CEVITAL.
Tableau N° 3	les points de vue de CEVITAL.
Tableau N° 4	les bureaux concernés par les suivis.
Tableau N° 5	AXE (2) L'évaluation de la logistique de CEVITAL.
Tableau N° 6	les tarifs des coûts de stockage et de transport de l'entreprise CEVITAL.
Tableau N° 7	suivis de coût de stockage décembre 2018.
Tableau N° 8	règle de calcul du KPI'S coûts de stockage et distribution.
Tableau N°9	9 Exemple de calcul du coût global de transport et distribution pour tous les CLR en DA.
Tableau N°10	taux de transport- flux secondaire.
Tableau N°11	état des sortie et entré des commandes CLR BATNA.

Liste des abréviations

Abréviations	Signification
SC	Supply chain
AV, JC	Avant Jésus-Christ
MRP	matériel ressource planning
APS	Advanced planning and Scheduling
MRP	matériel ressource planing
SCP	Supply Chain Planning
SCE	Supply Chain Exécution)
SCEM	Supply Chain exécution Management
SCOR	supply chain opération référence
ABC	Activity Based Costing
ABM	Activity Based Management
BSC	Balanced Score Card
WCL	world Class Logistics Model
SPA	Société par action
NUMILOG	Numidie Logistique
PLF	Plateforme
CLR	Centre de livraison régional
DG	Directeur générale
PDG	Président directeur générale
M/SS	Marchandise
KPI'S	Keys performance indicateur système
OL	Ordre de livraison
OT	Ordre de transfert
ICP	indication performance clé
T	Tonne
TX	Taux
ICP	Indicateur performance clé

Sommaire

SOMMAIRE

Les dédicaces

Les remerciements

La liste des tableaux

La liste des figures

La liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale :	4
Chapitre I : Généralité sur la logistique	5
Section 1 : De la logistique à la supply Chain.....	5
Section 2 : processus et gestion d'une chaîne logistique	22
Chapitre II : Évaluation de la performance logistique	35
Section 1 : le cadre général de la performance logistique	35
Section 2 : Evaluation de la performance logistique.....	53
Chapitre III : Etude de cas au sein de CEVITAL.....	64
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL	64
Section 2 : l'évaluation de la performance logistique au sein de CEVITAL	
Agro-alimentaire	71
Conclusion générale	98
Bibliographie	
Table des matières	
Annexes	
Résumé	

Introduction Générale

Introduction générale

De nos jours, avec l'accélération de l'évolution de l'environnement, le rythme des bouleversements, et des changements, les entreprises, plus que jamais, doivent s'adapter aux dimensions nouvelles d'un monde en mutations. Implicitement, ces mutations se répercutent sur la fonction logistique.

La logistique fait aujourd'hui partie du paysage des entreprises internationales. car elle permet aux entreprises d'arriver à leur but principal qui est de minimiser les coûts de productions et de distributions, d'avoir des gains de productivité, de satisfaire les exigences de la clientèle qui consiste à offrir des produits de bonne qualité au bon moment avec des prix concurrentiels. Forcé d'admettre que la chaîne logistique en Algérie est globalement loin de cette réalité, puisqu'on est encore dans ce que l'on appelle la "logistique poussée", c.-à-d. la logistique du passé. Or la nouvelle pratique, issus de cette discipline qui est stratégique est caractérisée par la "logistique tirée". Ce sont les besoins des marchés, notamment internationaux, qui imposent leurs exigences à la logistique d'être présente là où il faut, juste à temps et au moindre coût.

Ainsi, la maîtrise du processus logistique est la clé de la réussite et de la compétitivité, cette pratique, autrement dit, cette stratégie est faite pour l'atteinte d'un objectif global, et de la considération d'une chaîne dite logistique.

La logistique est devenue un indicateur de la compétitivité entre les entreprises du même secteur, car l'un des critères d'évaluations entre ces entreprises, et bel et bien la maîtrise de la chaîne logistique qui se mesure par :

- Le nombre de consommateurs satisfaits. Étant les derniers consommateurs des produits, cette position leur confère le pouvoir de juger les produits.
- Les gains créés par la bonne application du management logistique, car on peut constater directement la réduction des coûts de production qui crée directement des gains à l'entreprise.

Introduction générale

- La diffusion immédiate des produits. C'est-à-dire le produit, ne reste pas beaucoup dans les entrepôts. Avec l'utilisation des techniques de distribution efficace le produit arrive à temps aux consommateurs.
- Passer d'une activité centrée sur le produit à une activité qui se doit d'offrir et de répondre en permanence aux besoins de ses clients.
- La distribution, l'achat et l'approvisionnement sont les trois activités de base du management logistique sur lesquelles il faudrait se baser, l'entreprise doit bien les gérer d'une façon professionnelle, car ce sont des activités complémentaires, qui exigent beaucoup de moyens humains et physiques.

Donc, la fonction logistique a évolué avec le temps vers ce qu'on appelle (la Supply chain), de nombreux défis en termes de technologie et d'organisation ont poussés les entreprises à adapter leur activité avec leurs environnements interne et externe.

Parler de la logistique, c'est avant tout, comprendre que celle-ci se décide aussi bien sur sa performance qui est nécessaire pour plusieurs raisons, que sa fiabilité qui va permettre au dirigeant de soutenir au quotidien le développement de son entreprise. Cette compréhension répondra au besoin d'évaluer la contribution de la Supply Chain à l'atteinte des objectifs de création de valeur de l'ensemble de la chaîne logistique et aussi, de satisfaire les exigences des clients en termes de délai et de réactivité.

La notion de performance est souvent remplacé dans les pays leaders en matière de logistique, par la notion d'excellence pour la satisfaction des marchés; autant dire que les exportateurs algériens, qui veulent se lancer dans les marchés de la grande distribution pour écouler notamment les produits, ont intérêt à ne pas se fourvoyer dans une impasse sur des marchés internationaux de plus en plus exigeants, tant que notre pays est encore en retard, en matière d'organisation logistique des flux physiques et de l'information.

Afin de mieux comprendre la notion performance, il faudrait tout d'abord réfléchir sur différents déterminants que la performance recouvre (l'efficacité, l'efficience, la productivité...).

Introduction générale

Notre cas d'étude portera sur les modèles d'évaluation de la performance de la logistique qui sont des outils d'analyse ou de création de valeur. Sur les indicateurs et les systèmes, mesure de la performance. Ainsi que sur les différents critères d'évaluations adaptées à notre lieu de stage.

Afin de mener à bien notre travail, nous poseront cette problématique :

- **comment mesurer la performance logistique au niveau de CEVITAL ?**

A partir de cette problématique, nous avons avancé les hypothèses suivantes.

H1 : La mise en place de ce nouveau système de distribution a permis de raccourcir la distance entre le produit et le client final, les marchandises arrivent plus facilement à leurs destinataires.

H2 : Avec la création des CLR l'évaluation est plus malléable avec l'externalisation du stockage et de la distribution.

H3 : Plusieurs indicateurs sont mis en place pour avoir des bilans démontrant le niveau de performance atteint qui permettra de corriger les défaillances.

Sur le plan théorique, nous avons appuyé notre recherche sur des ouvrages et des revues ainsi qu'aux travaux de recherche universitaire, des articles et les documents internes de l'entreprise CEVITAL agro-alimentaire.

Sur le plan pratique, nous avons opté pour une recherche quantitative, en élaborant un ensemble de question direct relative à notre recherche, destiné à notre promoteur au niveau de CEVITAL.

Pour vérifier ces hypothèses, et afin de pouvoir répondre à l'ensemble de ces problématiques mentionnées ci-dessus, nous avons choisi de mener notre recherche au sein du groupe CEVITAL, qui nous semble plus adéquat par rapport au poids de sa logistique.

Ce travail de recherche est organisé comme suit :

Introduction générale

Dans le premier chapitre, nous présenterons la notion de la logistique et de la Supply Chain, ce chapitre est divisé en deux sections ; la première ou nous allons parler des généralités sur la logistique et de la supply chain, la deuxième section portera sur les processus et la façon dont la logistique est gérée.

Dans le second chapitre, nous aurons un aperçu général sur la performance logistique, ce dernier est composé de deux sections : la première portera sur les bases conceptuelles de l'évaluation de la performance logistique, et la seconde portera sur les indicateurs et les modèles existant dans littérature scientifique de la logistique.

Dans le troisième et dernier chapitre, représente le résultat de notre rapport de stage au sein de l'entreprise CEVITAL, qui est organisé en deux sections : la première section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, la deuxième section, concerne la description de la méthodologie de recherche utilisé qui est composée de deux axes, le premier axe, sur le point de vue de CEVITAL, le deuxième axe sur l'évaluation de la performance au sein de CEVITAL.

Chapitre I
Généralité sur la logistique

Chapitre I

Généralité sur la logistique

La croissance, la volonté de réduire les coûts, retour sur investissement, productivité, la commercialisation... montrent combien les entreprises aujourd'hui sont soumises à une rude compétitivité qui génère une pression énorme par le marché, plus encore depuis que la crise s'est étendue dans plusieurs pays. Dans un marché tendu tel que nous le connaissons actuellement, les entreprises, afin d'atteindre leurs objectifs de rentabilité, ne peuvent plus se contenter de gagner des parts de marché, il faut aussi impérativement contrôler les coûts, gérer au mieux l'organisation dans son ensemble, connaître ses clients, ses contraintes, ses capacités face aux concurrents.

C'est dans cette volonté d'amélioration et d'évolution, le supply chain management tient un rôle important. En effet une bonne gestion de la supply chain permet aux entreprises de répondre de façon plus adaptée aux besoins, aux attentes des clients. Il devient aujourd'hui impensable de produire en jouant sur la variable coût et temps, sans connaître les besoins des personnes auxquelles les produits ou services sont destinés, c'est ce qu'on va développer durant cette section.

Section 1 : De la logistique à la supply Chain

La logistique est une activité de services qui a pour objet de gérer les flux de matières en mettant à disposition et en gérant des ressources correspondant aux besoins, aux conditions économiques et pour une qualité de service déterminée, dans des conditions de sécurité et de sûreté satisfaisantes, ainsi cette section est divisée en deux parties: la première partie on parlera de la logistique de manière générale, et la deuxième partie sur la supply chain.

Partie 1 : la logistique

La logistique est une fonction importante au sein d'une entreprise, celle-ci reste encore une sous fonction ou on peut en distinguer plusieurs types de logistique (logistique d'achat, d'approvisionnement de ventes ...etc.).

L'organisation de la logistique a permis de mettre en œuvre des méthodes souples et rationnelles, ce qu'il lui permettra de réguler les flux de l'entreprise de en faisant développer un système logistique et des réseaux d'information performant.

1. Définition de la logistique :

Le terme logistique a connu plusieurs définitions depuis son existence nous allons citer quelle que une :

D'après Larousse 2010 : « la logistique est l'ensemble des méthodes et des moyens liés à l'organisation d'un service, d'une entreprise, et comprenant les manutentions, les transports, les conditionnements et parfois même les approvisionnements » .¹

En 1977, James-L.Heskett, donne une autre définition de la logistique :

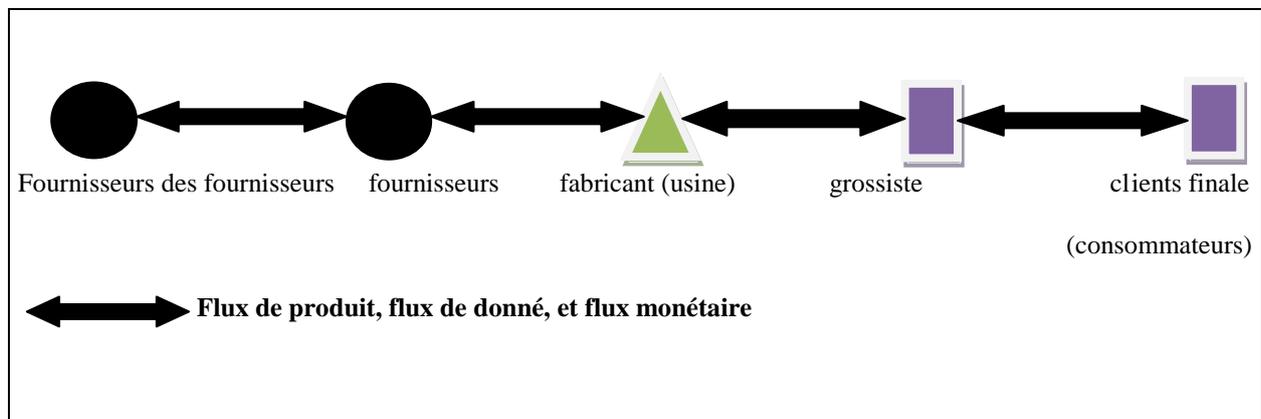
La logistique réunit les fonctions qui gèrent les flux de marchandises (la coordination des ressources et des débouchés) en effectuant un taux de service fixé pour un coût réduit.²

En 1979, Daniel Tixier, définit la logistique comme étant : « l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe, la logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que localisations des usines et entrepôts approvisionnements, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutentions et préparation des commandes, transport et tournées de la livraison » .³

¹ Dictionnaire Larousse en ligne : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/logistique/47678>

² J.L. Heskett, « Logistics: essential to strategy », Harvard Business Review, nov.-décembre. 1977, traduit par « La Logistique, élément clé de la stratégie », Harvard-L'Expansion, n°8

³ D. Texier, H.Mathe et J. Collin, La logistique d'entreprise, Dunod, 1996.

Figure N°1 : la représentation de la logistique de base

Source : PIMOR (Y) et FENDER (M), *logistique « production-distribution-soutien »*, Edition Dunod ; Paris, 2008.p6.

D'après les 5 définitions on peut dire qu'auparavant la logistique ne prend en compte que la partie transport et distributions, et que c'est à partir des années 70 que la logistique intègre la notion service qui amènerait à une optimisation à moindre coûts. Et malgré cette approche stratégique de l'optimisation des coûts il a fallu attendre jusqu'à la fin des années 70 pour insister sur le besoin et l'utilité des flux d'informations.

Ainsi, en pourra conclure que la logistique correspond à la gestion des flux financiers, informationnel et physique que va rencontrer l'entreprise, et qui est essentiel pour l'optimisation des ressources et la réduction des coûts.

2. L'Historique de la logistique :⁴

Le terme « *logistique* » vient du mot « *logistikos* » qui signifie « relatif au calcul », c'est le philosophe grec PLATON (428 -348 av J.C) qui, le premier, s'est servi du mot « *logistikos* » pour désigner la logistique comme le calcule pratique et la distinguer de l'arithmétique théorique.

Le mot « *logistique* » est employé la première fois dans la langue française en 1590 comme un adjectif qui signifie « qui pense logistiquement ».

⁴ Alexandre Le Grand « précurseur de la logistique moderne ? », (Stratégie logistique), Mars 2003 p 134

En 1611, la logistique est étudiée comme une partie de l'algèbre qui traite les quatre opérations élémentaire. En 1765, une association entre le terme « logistique » et celui de logarithme, on parle de logarithme logistique. Au début du XX^e siècle, la logistique devient une discipline qui s'intéresse à la dimension logique mathématique.

La logistique existe depuis des millénaires, selon les périodes de l'histoire, la logistique n'a pas connu les même usages, voici un aperçu des grandes étapes de l'histoire :

2.1. Origine militaire ⁵

La logistique à avant tout une origine militaire, cette dernière est née lors de toutes les préparations en prévision d'une bataille, afin de mettre en place les moyens de transport, les équipements, et tout ce qui est alimentation. Elle représente un pilier majeur car c'est elle qui détermine la force de résistance d'un pays, en permettant de mettre en place les forces armées aux bons moments pour les opérations tactique afin d'atteindre les objectifs fixé par les stratégies définis. Ainsi, la logistique fait partie intégrante de la stratégie militaire.

2.2. IV millénaire av J.C

Alexandre le grand roi grec de macédoine (356 – 323 AV, JC) serait le précurseur de la logistique moderne, son idée fut de donner à la logistique une place stratégique. Ce dernier, est le premier à expliquer que la guerre nécessite avant tout une très bonne préparation pour pouvoir mener une guerre dans les meilleures conditions.

En effet, une guerre se prépare de façon très rigoureuse et c'est ce qui détermine l'issue d'une bataille.

Alexandre le grand s'est rendu compte que tous sont matériel que ça soit les chariots, les richesses, ou encore les affaires personnelles ralentissait considérablement les troupes, et afin de surprendre ses ennemis il décide de tout brûler.

2.3. Du XIIIe au XVIIIe siècle

A Byzance, logistique de guerre était étudié avec un grand soin non seulement pour des questions stratégique mais aussi tactique.

⁵ http://fr.wikipedia.org/wiki/Campagne_de_Russie_%281812%29

En effet selon l'empereur byzantin Léon VI (886 -912), la logistique est considérée tout aussi importante que la stratégie (conduite des troupes), et la tactique (organisation du combat), elle devait s'occuper non seulement de la préparation de l'armée, mais encore de toutes les tâches en lien avec les déplacements.

On remarque, dès le XVI^e siècle que la France contribue aux améliorations dans le domaine logistique. Un service dit de « *subsistance* » était en charge du ravitaillement des troupes militaires avant les batailles. Pour assurer le transport alimentaire, les premières unités de transport appel « équipages de vivre » furent mise en place en 1643, ces unités pouvaient transporter les vivres pour la troupe pour plusieurs jours.

Aux États-Unis, le concept de la « logistique militaire » est apparu pour la première fois dans les années 1880, il englobe alors la mobilisation de l'économie dans le but d'aider les forces militaires lors des combats.

Ainsi les guerres furent gagnées ou perdues grâce à la capacité de la logistique ou au contraire, à cause de ces faiblesses.

2.4. Au XIX^e siècle

Les milieux militaires dans tous les pays négligeant les problèmes de soutien, En effet, face à la taille croissante de l'armée du premier empereur des français Napoléon 1^{er} (1769 -1821), les compagnies civiles privées ne furent plus jugée assez efficaces. Ainsi toutes les opérations de transport militaire sont maintenant effectuées par des militaires, c'est dans cet état d'esprit que Napoléon Bonaparte crée le train d'artillerie en 1800, le train du génie et le train des équipages en 1807.

2.5. Au XX^e siècle

Au XX^e siècle, naturellement la « logistique militaire » a pris une place croissante dans la pensée militaire au cours de l'histoire. En effet, c'est pendant la Seconde Guerre mondiale (1939-1945) que la logistique militaire a trouvé toute son envergure en Europe :

La bataille de Normandie reste la plus grande opération logistique de débarquement .Le débarquement des Alliés en Normandie, réussi de justesse en juin 1944, s'explique par l'intense effort de préparation logistique, engagé sous l'impulsion de Chef d'état-major américain, le général George Marshall (1880-1959).

Depuis, la logistique et le transport militaires se sont développés progressivement, en s'adaptant aux besoins de l'armée et à l'évolution des combats et des opérations de la France partout dans le monde. La pensée de la logistique civile s'est construite en parallèle à la pensée de la logistique militaire du fait de finalités différentes comme le développement des travaux structurant la recherche opérationnelle, permettant ainsi aux entreprises, dès la période de l'après-guerre, d'adopter un premier traitement de la logistique.

3. Les différents types de logistique : ⁶

Si une définition universelle de la logistique n'existe pas, il n'existe pas non plus un seul type de chaîne logistique. Néanmoins voici quelques types génériques qui peuvent caractériser une chaîne logistique.

3.1. La logistique d'approvisionnement

Ce type de logistique permet à l'entreprise d'amener des produits de base, composants et les sous-ensembles nécessaires à la production, il permet aussi d'alimenter les stocks des entreprises et usines en matières premières, composants et sous-ensembles nécessaires à la production.

3.2. La logistique de production

La logistique de production fait partie des fonctions transversales au sein de l'entreprise elle consiste à apporter aux unités de production les matériaux et composants nécessaires à la production le but est de tendre vers l'optimisation en améliorant les performances à chaque étape de production.

3.3. La logistique de distribution ⁷

Qui concerne la livraison des produits aux consommateurs, (la mise en consommation des produits), la logistique de distribution s'applique par plusieurs méthodes selon les moyens et la stratégie suivis par l'entreprise.

⁶ PIMOR (Y) et FENDER (M), *logistique* « production-distribution-soutien », Edition Dunod ; Paris, 2008, p 04

⁷ P. Medon et Gratacap (logistique et la Supply Chain management) Edition Dunod paris.

On peut distinguer deux types de distributions : ⁸

3.3.1. La distribution directe

Ce type de distribution est utilisé par plusieurs entreprises qui ont une forte force de vente, et qui font des prospections de vente auprès de leurs clients ou ils sont en relations directes avec eux pour cela l'entreprise doit en disposer ainsi que des moyens de distribution la marchandise arrive plus rapidement aux clients car il n'y a pas beaucoup d'intermédiaire (dans ce type de distribution il n'y a pas beaucoup d'intermédiaire).

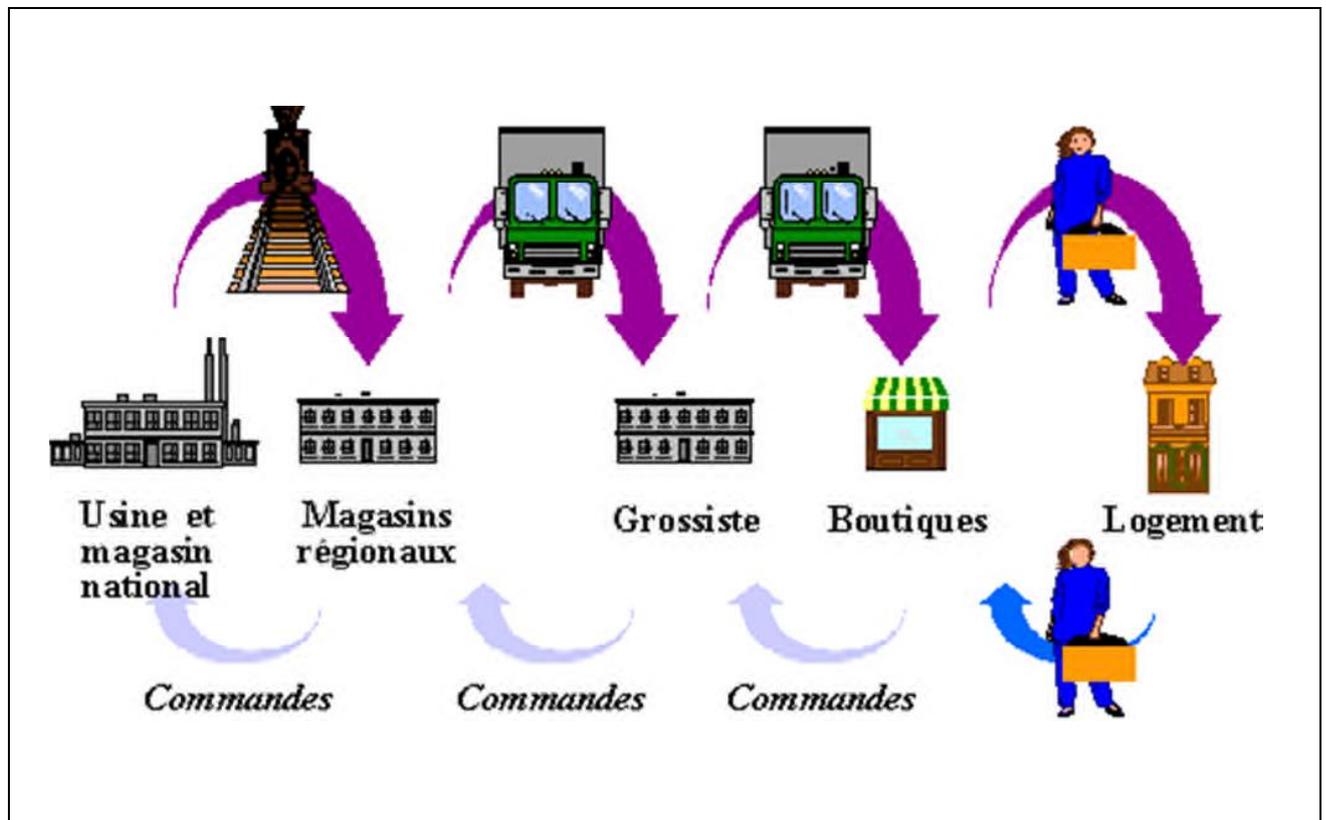
3.3.2. La distribution indirecte

Ce type de distribution est pratiqué par les fabricants soit :

- En l'absence ou l'insuffisance des moyens de distribution dans le cas où il existe un grand nombre de clients potentiels ainsi que la non standardisation des produits vont provoquer une surcharge pour l'entreprise car non seulement il existe un grand nombre de clients et aussi les produits sont hétérogènes.
- Dans le cas où les clients sont dispersés géographiquement et l'entreprise est obligée de sous-traiter avec d'autres intermédiaires (distributeurs), le coût de distribution dans ce cas est élevé ce qui se répercute ainsi sur le prix des produits.

⁸ Logistique conseil gestion –flux-logistique // www.logistiqueconseil.org - publié le 30/11/2009 consulté le 01/04/2018

Figure N° 2 : modèle de distribution.



Source : Professeur Cheikh Brahim Hamad : introduction a la chaine Logistique, p. 19.

3.4. La logistique de soutien

Née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, (aéronautique, énergie, industrie, etc....) la logistique de soutien consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance, ce type de logistique concerne l'après-vente.

3.5. La logistique de service après-vente

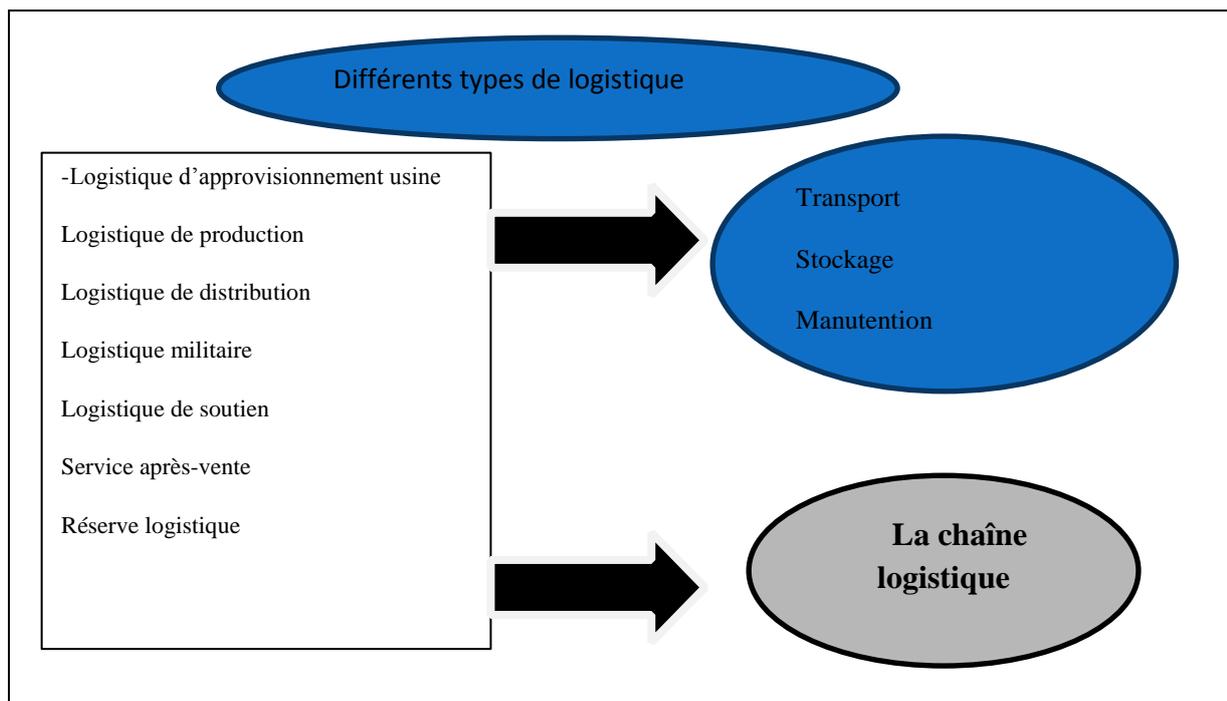
C'est une activité de soutien dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien (le vendeur), on utilise souvent l'expression « management de service » afin de désigner le pilotage de cette activité, elle est utilisée par des spécialiste de soutien.

3.6. Les reverse logistics

Parfois traduites en français par « logistique à l'envers », « rétro-logistique » ou encore « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables...etc.

Ainsi, on pourra dire, qu'aucune chaîne logistique ne se ressemble et que toutes ont des spécificités propres qui justifient leur degré d'intégration, leur stratégie de fonctionnement, leur finalité et enjeux

Figure N° 3 : les différents types de logistiques :



Source : RAHAL (F), cours de logistique .HEC.

4. Les différents flux de la logistique :

Les entreprises appartenant à une même chaîne logistique sont reliées par des flux de produits et des flux d'informations et financier.

4.1. Les flux physiques

Les flux physique désignes les mouvements des matières qui parcourent la logistique dans le sens amont/aval mais également aval/amont, lorsqu'il s'agit de toutes les matières retournées ces flux physique sont donc des transferts de biens ou des services qui se matérialisent généralement par un achat et une vente.

4.1.1. Les flux entrants

Au niveau de la production, il existe différents types de flux entrants principalement concernant les approvisionnements. En fonction du type de produit de l'entreprise.

Il pourra s'agir d'approvisionnements de :

- 1 Matières premières
- 2 Pièces de rechange
- 3 Composants, ...

4.1.2. Les flux circulants

Les principaux flux physiques circulants sont les produits semi-finis ou en-cours, les sous-ensembles ainsi que les différents stocks intermédiaires.

4.1.3. Les flux sortants

Les principaux flux physiques sortants sont les flux de produits finis lors de la distribution des produits de l'entreprise aux clients soit directement soit par le biais de revendeurs intermédiaires.

4.2. Les flux d'informations

Représente l'ensemble des transferts ou échanges de données entre les différents acteurs de la logistique. Il peut être partitionné en un flux de données d'entrés et un flux de donnés suivi ces deux type de flux caractérisent une décision prise par l'ensemble des acteurs de la chaîne à long, moyen et court terme si on arrivé à identifier ces l'Information la

Communication va devenir rapide, ce qui a produit un changement au niveau de l'organisation des flux de la chaîne logistique ont a donc :

4.2.1. Les données d'entrée

En ce qui concerne les flux d'informations, il s'agit de l'ensemble des informations qui vont conditionner la production dès l'établissement des devis mais surtout et particulièrement dans le cas d'une gestion en flux tendus à partir des commandes des différents clients.

L'information de l'état des commandes et de l'état des différents stocks de matières, de composants ou de sous-ensembles conditionne l'établissement d'ordres de fabrication.

Ces ordres de fabrication complétés des informations relatives aux données techniques des produits à réaliser et des capacités machines sont indispensables à l'ordonnancement et à la planification de l'ensemble de la production.

4.2.2. Les données de suivi

En ce qui concerne les flux d'informations de suivi. Il existe un grand nombre de flux d'informations nécessaires au suivi et aux contrôles de la réalisation des objectifs de production ,pendant le processus de fabrication, des flux d'informations relatifs au suivi des données techniques.au suivi de la main d'œuvre, au suivi des heures machines, au suivi des consommations de matières.

Ainsi qu'au suivi des rebuts permet de contrôler en temps réel la réalisation des objectifs de production et de réajuster au plus juste et au plus tôt les ressources permettant de respecter les contraintes imposées à la production en termes de qualité, de coûts et de délais.

4.3. Les flux financiers (ou flux monétaires) :

Enfin, les derniers types de flux à maîtriser sont les flux financiers ou flux monétaires Ce sont des transferts de fonds entre deux entités effectués par différents modes de paiement (virements, chèques, ...).

Durant le processus de fabrication, il existe des flux financiers « sortants » afin de réaliser l'ensemble des achats et approvisionnements nécessaires au démarrage de la production, des flux « circulants » permettant de financer avant la vente via la trésorerie l'ensemble des en-cours de fabrication et des stocks de produits semi-finis ou finis et enfin des flux (financiers entrant) lors des paiements des clients. ⁹

5. Pilotage des flux : ¹⁰

Pour un bon pilotage des flux il faudra d'abord identifier les tâches que les entreprises devront effectuer avec précisions, pour cela il est obligatoirement nécessaire d'une mise en œuvre. À la fonction logistique, le pilotage des flux s'efforce de résorber méthodiquement les écarts entre les prévisions et les constats des mouvements effectifs.

Le temps et les ressources ne sont plus des variables mais des contraintes dont il va falloir tenir compte pour tenter d'optimiser les flux et les stocks, afin de répondre aux objectifs fixés par la direction de l'entreprise.

Dès lors, si une vaste dimension de cette pratique procède évidemment de l'organisation opérationnelle (tant en termes d'outils que de problématiques).

IL ne faut pas négliger ce qui, Dans ce pilotage, s'apparente très fortement à une logique de contrôle de gestion : établissement de tableaux de bord, mesure d'écarts, mise en œuvre de procédures correctrices etc.

6. L'importance de la logistique dans l'entreprise :

La fonction logistique occupe une place de plus en plus importante au sein des organisations, car elle regroupe l'ensemble des activités mise en œuvre afin d'assurer qu'un produit ou un service soit livré ou mis à disposition du client, Dans les meilleurs délais, en bonne quantité et avec un coût plus compétitif. C'est ainsi que la logistique permet d'atteindre des objectifs tels que :

⁹ MANSILLON, G Alis (mercatique d'action commercial) Edition fauchez Paris en 2001 page 44

¹⁰ Faouzi Bensebaa (mesure de la performance de la fonction logistique) édition groupe Eyrolles en 2009 page 80

- réduire les stocks et surtout la surproduction. Le produit ne va plus être fabriqué pour ensuite peut-être être vendu mais la production va dépendre des commandes clients, cela va limiter les stocks et ainsi être plus proche des besoins des consommateurs.

- La planification de la production. La production est désormais planifiée en totale concordance avec la demande des clients. C'est maintenant le client qui va déclencher la production.

- L'amélioration de l'exécution de la commande. Le client recevra plus rapidement son produit, car selon le délai de fabrication, l'entreprise mettra un système qui évitera de trop faire attendre le client, ainsi ce dernier sera livré plus rapidement et ainsi il sera généralement plus satisfait.

Partie 2 : la supply chain

La SC est un nouveau concept qui a connu une apparition récente dans la planification des activités des entreprises le mot « Supply Chain » est court mais son contenu est très vaste, ainsi dans cette partie nous parlerons des fondements théoriques qui expliquent la naissance de la supply chain, sa définition, ses objectifs, ainsi que ses composants.

7. Le fondement théorique de la SC Management :

SC est une fonction élaborée par rapport à la présentation peu connue, qui consiste à dire que la SCM est née dans un cabinet de conseil, il s'agit d'une certaine façon de donner au SMC ses lettres de noblesse, des inventions qu'il s'agisse de produits ou de concepts il y en a des centaines tous les jours, les inventions qui durent et qui ont du succès sont beaucoup plus rares s'expliquent par le manque. À n'en pas douter.

Le terme **logistique** était devenu insuffisant pour réunir sous sa bannière toutes les activités que le SCM englobe aujourd'hui (la planification, l'approvisionnement, la production, la distribution, l'infrastructure).

donc la Supply Chain Management c'est l'art et la science de créer et d'accentuer les rapports synergiques entre les partenaires d'une même chaîne logistique ayant comme objectif commun de livrer, juste à temps, les bons produits et les bons services au bon client, avec la meilleure quantité .

C'est donc grâce à ses cinq experts que le monde de la logistique est apparu (PR., Lawrence, W .Lorche . Woodward. S talke, R. Burns).¹¹

7.1. Définition de la Supply Chain

Parmi les définitions explicites de terme de « supply chain » ou « chaîne logistique», que plusieurs auteurs ont définies, certains d'entre eux se sont basés sur le point de vue du produit ou d'entreprise et encore le processus on a retenu pour notre travail les deux définitions suivantes.

Selon « Christopher M », en (1992) il a défini la chaîne logistique comme étant le réseau d'entreprises qui participent, en amont et en aval, aux différents processus et activités qui en créent de la valeur sous forme de produits et de services apportés au consommateur final, en d'autre terme la chaîne logistique est composée de plusieurs entreprises, en amont fourniture de matières et composants et en aval (distribution), et du client final.¹²

D'après « Lummus » , en (1998), il a défini la chaîne logistique comme étant le réseau d'entités par lequel le flux matériel passe. Ces entités incluent (fournisseurs, Transporteurs, sites d'assemblages, centres de distribution, détaillants et clients).¹³

Pour définir la SC d'une façon générale on a synchronisé entre les deux définitions donc la Supply chain est un système de fournisseurs, de producteurs, de sous-traitants, de distributeurs, de détaillants et de clients entre lesquels s'échangent des flux matériels de l'amont vers l'aval, des flux d'informations.

¹¹ Pierre Médan et Anne Gratacap (logistique et Supply Chain Management) édition Dunod Paris 2008 p32

¹² Christopher M, 1992, (logistics and Supply Chain management) , Pitman publish, London.

¹³ Lummus R, Volkurka ET Albert 1998, (stratigique SC planning production and inventory management) European Journal.

8. Les objectifs de la Supply Chain pour la performance des entreprises :¹⁴

Le supply chain management a pour but d'améliorer la gestion administrative et de réduire ainsi un nombre d'erreurs important. L'entreprise vise différents objectifs lorsqu'elle décide de passer en gestion de la chaîne d'approvisionnement globale. La gestion en supply chain.

Permet d'atteindre des objectifs tels que :

8.1. Le passage du flux poussé au flux tiré

Cela permet la diffusion rapide des produits finis et surtout d'éviter le stockage. Le produit fabriqué doit être déjà -être vendu, suivante la demande des consommateurs sur le marché cela va permettre de limiter les stocks et de réduire les couts de stockage, pour cela faut faire la prévision de la demande.

8.2. La planification de la production

La production doit être faite en cohérence avec la demande des clients. Car c'est avec la demande des clients que la fonction de production sera déclenchée.

En effet, soit la production se fait que lorsque la commande a été passée ce qui peut permettre de produire des différents produits selon les envies souhaité par le Consommateur.

Soit le produit est prêt mais le client va devoir passer commande de manière à déclencher la production du produit pour le consommateur suivant.

Les usines doivent dispose d'un stock qui doit être régulièrement remplie afin de toujours répondre et surmonter plus rapidement à la demande, ce type de méthode de production est utilisé plus souvent pour les produits qui demandent un délai de fabrication important.

¹⁴ Barczyk D et Evard R, (logistique et management) Edition Nathan / universel, paris 2002 p6

8.3. L'amélioration de la traçabilité

Supply Chain dans les entreprises doit avoir une bonne vision sur sa production grâce aux relations installées entre les différents acteurs qui participent à l'ensemble du processus de production.

De même, il est plus facile de suivre le processus de production et de s'identifier d'une façon exacte dans quelle étape se trouve le bien fabriqué. Un système d'étiquetage s'instaure entre les parties pour avoir les mêmes codes de référencement pour une gestion plus simple des produits.

8.4. L'amélioration de l'exécution de la commande

Les entreprises modernes font face à la concurrence par la maîtrise et l'exécution des commandes plus rapidement car les clients actuellement ont tendance à vouloir la disponibilité des produits souhaités, car selon le délai de fabrication, l'entreprise va devoir mettre en place un système qui évitera aux clients d'attendre beaucoup de temps. Ce dernier sera alors livré plus rapidement et ainsi il sera généralement plus satisfait ce qui va permettre de gagner sa fidélité.

9. L'intégration de la supply chain :

Selon ses auteurs (Bowersox et Morash) en (1989) et (Hammer) en (1990) suggèrent que l'intégration des Supply chain consiste à intégrer les relations, les activités, fonctions, processus et les emplacements de tous les membres de la supply chain.

Dans le même ordre d'idée (Stevens) en (1989) propose que l'intégration des supply chain soit principalement impliquée dans la planification, la coordination et le contrôle des matériaux, des pièces et des produits finis des fournisseurs aux clients aux différents niveaux stratégiques, ou intégration inter ou intra organisationnelle.¹⁵

¹⁵ Bowersox, D J, And Morash E A, (L'intégration des flux marketing dans les canaux de distribution) Journal européen du marketing , en 1989 Vol 23, N°20 page 58- 76.

¹⁶ Hammer, M. (Travail de réingénierie: ne pas automatiser, oblitérer), revue de Harvard business en ,1990 (July - August), 4, page 104 – 112.

9.1. L'intégration relationnelle (l'intégration inter ou intra organisationnelle)

Il est indéniable que la problématique de l'intégration des Supply Chain dans une perspective Inter-organisationnelle occupe une place centrale dans la recherche en Supply Chain Management que ce soit sur le plan stratégique ou opérationnel ce pondent intégration relationnelle prend appui sur un processus partenarial (qui repose sur de nouveaux principes dans la perception des relations inter-organisationnelles.ces relations nécessitent une réelle concordance voire une congruence culturel.

Le défi de l'intégration des supply chain est de développer une capacité managériale pour Combiner les ressources et les compétences des différents partenaires. Dans la perspective d'atteindre l'avantage concurrentiel, beaucoup de supply chain ne cessent de concevoir des stratégies globales pour une intégration efficace.

9.2. L'intégration stratégique ¹⁷

L'intégration stratégique se réfère au degré avec lequel une entreprise arrive à structurer ces buts et objectifs stratégiques, comme le partage des ressources, les récompenses et les risques dans le cadre d'une entente ou des accords contractuels pour atteindre la compétitive.

En raison de son importance, l'intégration stratégique" peut être considérée comme une condition préalable fondamentale pour l'intégration de la supply chain.

Par ailleurs, l'intégration stratégique entre les partenaires dans une supply chain commence quand les relations interentreprises sont considérées comme des actifs stratégiques.

Webster en (1992) a souligné que les acheteurs doivent mettre l'accent sur le maintien de bonnes relations client-fournisseur en cours afin de faciliter la participation Progressive entre les deux partenaires. Toutefois, il n'a pas identifié les effets contradictoires (Comme la concurrence directe, l'utilisation inappropriée de renseignements partenaires, des Possibilités de poursuites) engendrés par la sortie de la relation.

¹⁷ Webster F. E., Jr en 1992 (L'évolution du rôle du marketing dans la société," Journal de Marketing, en 2013 56 pages 1-17.

Conclusion

Pour conclure, cette première section de ce premier chapitre, nous avons constaté que la fonction logistique représente traditionnellement la mise en disposition des produits finis aux consommateurs.

Cette activité occupe une place privilégiée au sein de l'entreprise car elles regroupent des fonctions clé par la mise en place des pratiques très complexe.

Alors que la Supply chain joue beaucoup sur la compétitivité des entreprises visant un succès à long terme, Mais pour cela il faudra bien émettre un plans à suivre et démontré ces différentes composants. Car la réussite de toute cette chain et en rapport avec d'autre fonction tel que (les niveaux de prise de décision, la gestion des différentes flux.).

Donc la logistique si on peut le dire est une science qui est en relation avec la science commerciale, qui permet à l'entreprise de tous les secteurs de suivre leur activité d'une façon professionnelle.

Section 2 : processus et gestion d'une chaîne logistique

Le principe de la gestion de la chaîne logistique est relativement simple : en adoptant ce type de management, l'entreprise souhaite automatiser son approvisionnement en marchandises tout en diminuant ses stocks, tout cela afin d'optimiser ses indicateurs financiers (besoin en fond de roulement, marge bénéficiaire...).

Ainsi, les outils utilisés vous permettent d'accélérer et faciliter plusieurs tâches comme la gestion des stocks et des commandes, les relations fournisseurs, la prévision des ventes.

1. Les outils de gestion de la Supply Chain :

La performance des entreprises dépend d'une part de leur système de gestion et de l'autre part du système d'information tant qu'interne et qu'externe.

En effet, plusieurs modèles dans ce domaine ont été élaboré pour aider les entreprises dans leurs prise de décision tant que (tactique et stratégique) quant a déjà cité précédemment.

Cette partie s'intéresse aux concepts les plus répandus et les plus utilisés comme l'ERP (entreprise resource planning), LE MRP (matériel resource planning) et l'APS (Advanced planning and Scheduling). Qui sont les principaux outils de gestion d'entreprise d'optimisation des flux de la SUPPLY CHAIN.

1.1 . Les MRP (Matériel resource planning) ¹⁸

Planification des ressources matérielles permet à une entreprise de mettre en place des outils informatiques compatibles avec les mêmes systèmes utilisés par les autres partenaires afin de faciliter l'échange des données commerciales comme (les commandes) et les données comptables telles que (les bons de livraisons, facture de paiement ...).

Le-Trade qui est un nouveau logiciel plus rapide et souple pour gérer des opérations d'achat est vendu sur différents types d'actifs pour de très courts durées ayant pour finalité à substituer de plus en plus à l'anciennes techniques de MRP.

1.2. Les ERP (Entreprise resource planning) ¹⁹

Ce sont des systèmes d'informations (Logiciel de Gestion Intégré) qui intègre de différentes fonctions des entreprises à la fois comme le (vent, l'administration des ventes, prospection et devis, production Approvisionnement etc....), il rend compte plusieurs activités à la fois, des transactions (commandes...) et l'exécution de ces transactions (suivi).

Ce système doit être à la disposition de tous les utilisateurs pour leur permettre de traiter efficacement une demande du client.

1.3. Les APS (Advanced planning and Scheduling)

Planification avancée et planification et un système permettent une planification à l'avance de l'ensemble des flux de l'entreprise soit (physique ou financiers).

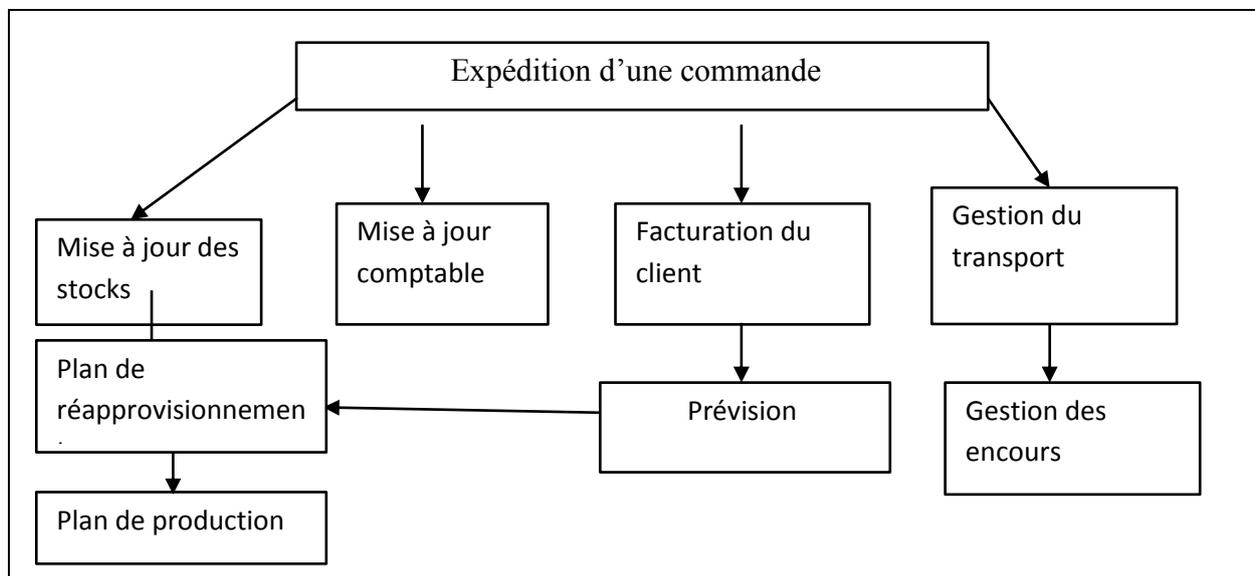
¹⁸ Pierre Médan et Anne Gratacap (logistique et Supply chain management) édition Dunod page 178.

¹⁹ Mintzer, J (Définir la gestion de la chaîne d'approvisionnement) journal de la logistique d'entreprise volume 2 P 72.

Ces systèmes sont fusionnés avec les ERP et permettent ainsi de faire des anticipations ou autrement dit des prévisions : des demandes des clients est de production.

Actuellement beaucoup d'entreprise utilise les ERP qui ne sont pas des systèmes d'information on va vous présenter dans cette figure suivante le schéma qui englobe tous les processus de livraison.

Figure N°4 : cas de figure pour les ERP la tenue globale d'une livraison dans le système d'information intégré d'une entreprise.



Source : Philippe Vallin « la logistique modelés et méthodes du pilotage des flux » page 194.

Avec l'évolution de l'informatique on voit l'apparitions de nouveaux outils de gestion de la supply chain qui se décompose en trois grande familles mais sur le marché c'est le grand auditeur D'ERP qui détient le monopole car il est utilisé par la majorité des entreprise ont trouvé donc :

Pour la planification (SCP = Supply Chain Planning).

Pour l'exécutions (SCE = Supply Chain Exécution).

Pour la mesure (SCEM = Supply Chain exécution Management).

Les applications SCP servent à planifier les processus de la chaîne logistique, tandis que les SCE permettent de gérer l'exécution des opérations logistiques.

Les applications de SECM vont aider à piloter et à contrôler la Chain Logistique.

2. les différents processus de la chaîne logistique :

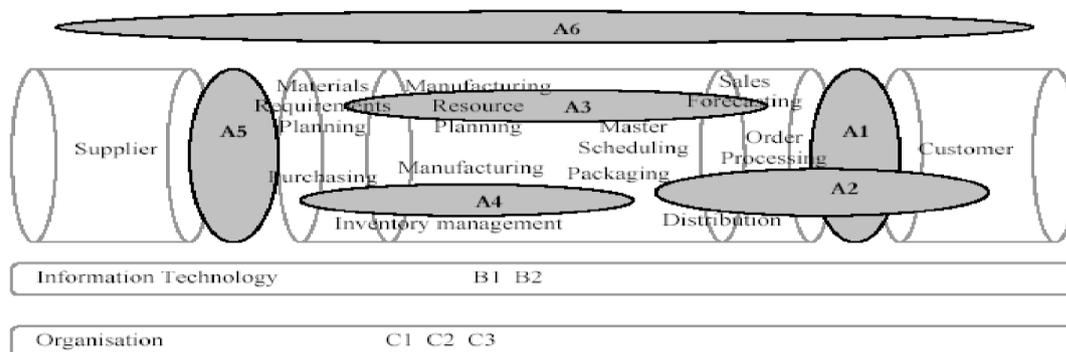
De nombreux modèles liés à la gestion d'une chaîne logistique en vue le jour, puisque cette dernière implique une organisation par processus et non plus par fonction.

Ainsi, parmi ces modèles, on trouve principalement des modèles fonder sur des approcher de type audite, méthodologie d'analyse, ou encore des outils de diagnostic de la chaîne logistique. Nous nous basons ici sur cinq modèles afin dégager les principaux processus caractérisant la gestion d'une chaîne logistique : les modèles de Gilmour (1999) et Cooper et Al(1997), le modèle SCOR (SCC, 2006), le guide logistique ASLOG(2006), et le modèle de référence EVALOG(2006).

2.1. Le modèle de Gilmour (1999) ²⁰

L'approche proposée par Gilmour consiste à analyser une chaîne logistique selon 3 angles de vue : les processus, les technologies d'information mise en œuvre, et l'organisation.

Figure N°5 : modèle de diagnostic de Gilmour (1999)



Source : France-Anne Gruta La Forme-Chrétien – Thèse de doctorat en 2007 p33.

²⁰ Gilmour P Un cadre de vérification stratégique pour améliorer la performance de la chaîne d'approvisionnement), (Journal de Business et Industriel Marketing en 1999 page 285

Le modèle décompose ainsi la chaîne logistique d'une entreprise en six compétences nommées « capabilités » ou « capacités organisationnelle » par l'auteur :

- ✓ L'orientation client de la chaîne logistique (A1)
- ✓ La distribution efficace (A2)
- ✓ Le pilotage de la planification par les ventes (A3)
- ✓ Le « lean production » (A4)
- ✓ Le partenariat avec les fournisseurs (A5)
- ✓ La gestion intégrée de la chaîne logistique (A6)

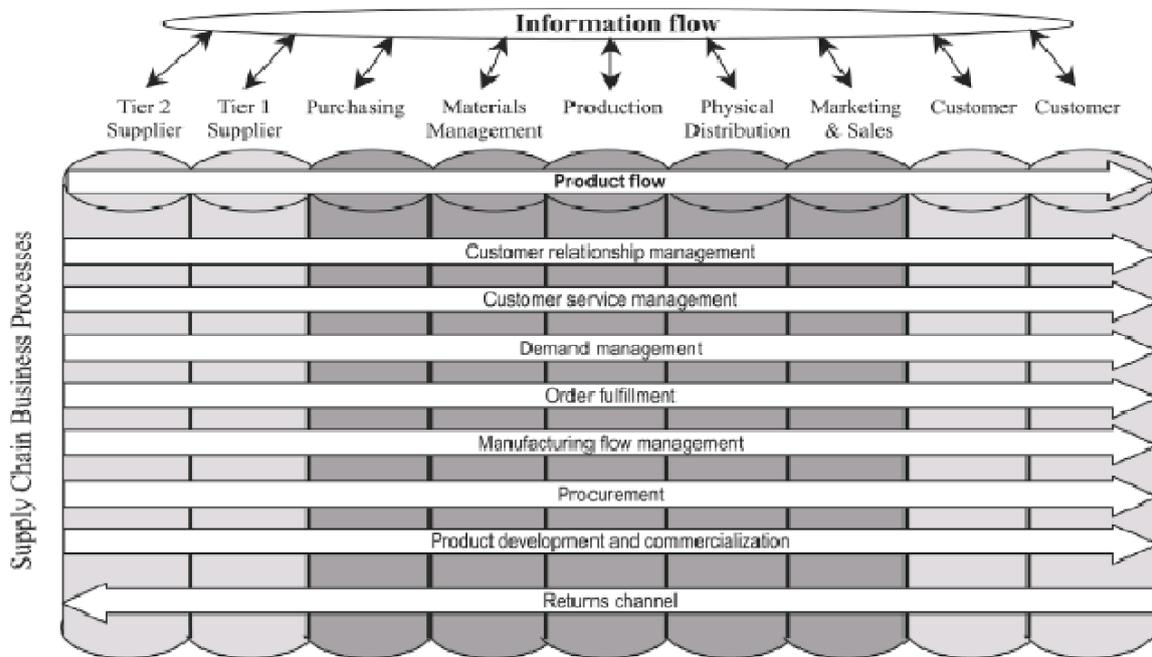
Ces compétences sont ensuite reliées aux aspects relatifs aux technologies de l'information et à l'organisation de la chaîne logistique.

2.2. Le modèle de Cooper et al (1997) ²¹

Le modèle de Cooper et al met en avant la liaison existante entre les processus, les composantes de gestion et la structure d'une chaîne logistique.

²¹ Thèse de doctorat en France de MR Anne Gruta La Forme-Chrétien 6 décembre 2007 page 118

Figure N°6 : Architecture de gestion d'une chaîne logistique (Chan et Qi, 2003) d'après (Cooper et al, 97).



Source : Thèse de doctorat – FA Gruat La Forme-Chrétien en 2007 p34.

Ce modèle est ainsi centré sur neuf processus. Deux d'entre eux concernent directement le flux physique (Product flow) et (return Channel), et les sept autres correspondent à des processus informationnels. La structure de la chaîne logistique quant à elle est représentée par un enchaînement classique d'entité fonctionnelles, allant des fournisseurs jusqu'aux clients et passant par les achats, les approvisionnements, la production, la distribution et les ventes.

2.3. Le modèle SCOR (2006) ²²

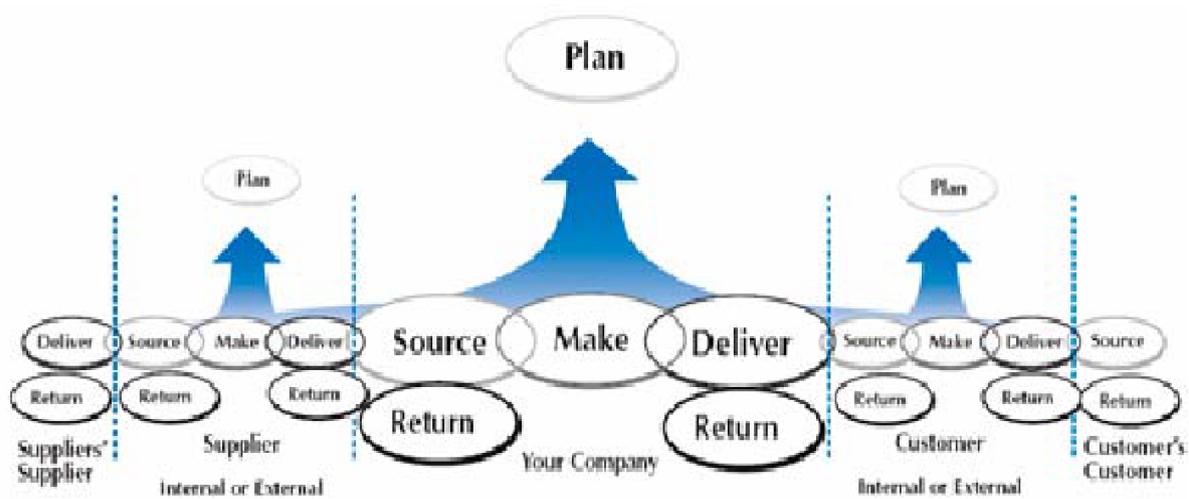
Le modèle SCOR (supply chain opération référence), permet d'avoir une vision sur l'ensemble de la chaîne logistique en facilitant la représentation des flux physique, informationnels et financiers.

A partir, de ces cinq processus (planification, approvisionnement, fabrication, livraison et gestion des retours), le modèle SCOR propose une démarche de type « Top Down »,

²² Modèle de référence des opérations de la chaîne d'approvisionnement SCC: aperçu de la version 7.0 de SCOR; Conseil de la chaîne d'approvisionnement Inc ,2006 Disponible sur <http://www.supplychain.org>. Consulté le (3/04/2018).

ce dernier s'organise autour des interactions entre le client et la chaîne logistique, depuis la réception de la commande jusqu'au paiement de sa facture, il prend aussi en considération l'ensemble des échanges s'opérant depuis le client du clients jusqu'au fournisseur du fournisseur, enfin le modèle SCOR qualifie les activités autour de la demande c'est-à-dire depuis son analyse jusqu'à l'exécution de chaque commande client. Cependant, cette outil manque de souplesse et ne garantit pas la pertinence des indicateurs choisis.²³

Figure 7: le modèle SCOR



Source: France-Anne Gruta La Forme-Chrétien – Thèse de doctorat en2007 p35

2.4. Le modèle de l'ASLOG (2006)

Le guide d'audit logistique de l'ASLOG (association française pour la logistique), fait figure de référentiel standard permettant d'atteindre l'excellence logistique. Ce modèle s'appuie sur huit processus de la chaîne logistique (Conception, produit, achat ; approvisionnement, production, livraison, stockage, ventes, maintenance et retour).

Et permet à une entreprise de caractériser sa situation actuelle « as is », ainsi que l'évaluation de sa performance logistique.

²³ Modèle de référence des opérations de la chaîne d'approvisionnement SCC: aperçu de la version 7.0 de SCOR; Conseil de la chaîne d'approvisionnement Inc .; 2006 Disponible sur <http://www.supplychain.org>. Consulté le (03/04/2018)

A partir de ces éléments, les auditeurs de « l'ASLOG », analysent la situation de l'entreprise au sein de sa chaîne logistique et formulent un certain nombre de recommandation permettant une amélioration à venir « to be ». ²⁴

2.5. Le modèle EVALOG (2006)

Le guide logistique proposer par l'organisation EVALOG est destiné à l'industrie automobile. Son analyse est basée sur les six thématiques majeures dont les quatre des processus :

- ✓ Relation client.
- ✓ Relation fournisseur.
- ✓ Production.
- ✓ Développement produit.

Les deux autres axes d'étude concernent la stratégie et son organisation. Ce dernier est pondéré par un système de point qui sont rattachés à chacun des axes.

Pour conclure, à partir de ces cinq modèles, nous pouvons distinguer 10 processus majeur sur lesquels peut s'appuyer la gestion d'une chaîne logistique. A noter que ces même processus sont parfois nommés différemment selon les travaux mais une analyse de leur contenu et de leur définition nous permet d'établir des rapprochements. ²⁵

- ✓ Logistique d'achat.
- ✓ Logistique d'approvisionnement.
- ✓ Orientation client de la chaîne logistique.
- ✓ Transport et logistique de distribution.

²⁴ Association française pour la logistique, 2006. Disponible en ligne <http://www.aslog.org> , consulté le 04.04.2018.

²⁵ Global EVALOG frame of reference, 2006... Available online <http://www.galia.com>, consulté le 9 avril 2018.

- ✓ Pilotage du planning des activités par la demande.
- ✓ Lean manufacture.
- ✓ Logistique inverse.
- ✓ Gestion intégrée de la chaîne logistique.
- ✓ Conception produit.
- ✓ Développement et commercialisation produit

Ainsi, nous pouvons dire que la performance d'une chaîne logistique peut alors directement être associée à la performance de ces processus et plus précisément à la pertinence des actions ou décisions les pilotant :

3. La gestion d'une chaîne logistique : ²⁶

Contrairement à la notion de chaîne logistique reflétant simplement un environnement existant, la gestion de la chaîne logistique SCM suppose un effort volontaire de l'ensemble des acteurs concernés par la création de valeur. Ces efforts se matérialisent différemment selon le type de chaîne logistique, selon les objectifs et enjeux formulés mais aussi selon le niveau managérial considéré.

Néanmoins, le concept de SCM repose sur le principe selon lequel la somme des optimums locaux ne correspond pas nécessairement à l'optimum global et qu'une gestion simultanée des activités le long de la chaîne logistique est préférable à une gestion séquentielle.

La gestion d'une chaîne logistique est une approche intégrative pour s'accorder sur la planification et le contrôle des flux physique (produits/services), d'information et financier entre tous les intervenants de la chaîne logistique (fournisseurs, producteurs, distributeurs,...) visant à optimiser l'ensemble des processus de la chaîne logistique.

²⁶ Jacques ROY et Martin BEAULIEU, Article sur *Le comportement logistique des entreprises québécoises*, Rapport de recherche, Centre sur la productivité et la prospérité, HEC Montréal, publié en octobre 2011. consulté le 11/04/2018

Ainsi la gestion de la chaîne logistique s'envisage comme une démarche de management des processus d'une chaîne étendue qui met en exercice une coopération et/ou coordination entre les différents acteurs.

Pour une entreprise, la gestion de la logistique se résume souvent à :

- Prévoir la demande de ces clients immédiats.
- Traiter leurs commandes.
- S'approvisionner en produit ou en matières premières.
- Livrer les produits commandés.

Toutefois, la notion de gestion de la Chain logistique va plus loin, car elle implique de veiller à intégrer les besoins des fournisseurs de nos fournisseurs jusqu'aux fournisseurs initiaux de matière première donc, on peut considérer la gestion comme un réseau d'organisation qui d'amont en aval s'engage dans les activités créatrices de valeurs pour le client final. L'intégration de la chaîne logistique met l'accent sur les éléments suivants :

1. L'intégration entre les fonctions d'approvisionnement, de gestion des stocks et de distribution d'une même entreprise.
2. L'intégration des acteurs de la Chain –fournisseurs, manufacturiers, distribution et détaillants.
3. La conception de solutions novatrices en matière de logistique inversée.
4. La coordination des activités ayant été des prestataires de services logistiques.

4. les éléments clés de l'optimisation logistique : ²⁷

Pour l'amélioration est la coordination de la Supply chain il faudra prévoir des actions au plus proche des besoins, pour ne pas gaspiller des ressources et pour cela il faudra optimiser sa chaîne logistique par une mise en place d'un processus de management, qui va permettre de garantir la qualité des actions dans le temps pour améliorer continuellement le processus. Il est très important de définir la méthode de travail régulièrement pour une performance permanente, en suivant les sept clés de l'optimisation logistique :

²⁷ <https://www.isatech.fr/optimisation-logistique-7-regles-dor-pour-booster-gestion-supply-chain/#> article de Mr Christophe Jourdan, tiré du livre blanc (optimisation de la Supply chain) article ,publié le 07/07/2017 consulté le 12/04/2018

4.1. Formaliser sa stratégie logistique

Le management dans la supply chain doit retranscrire la stratégie suivis et veiller à l'atteinte des objectifs fixé au départ, pour cela, chaque membre de l'équipe doit avoir à l'esprit ces objectifs est bien sur faire une formalisation de la façon pour les éteindre.

4.2. Assigner cette fonction à un responsable chaîne logistique pour l'optimiser

Des fois, les entreprises au cours de leurs activités font face à des difficultés logistique, ces entreprises généralement ne possède pas du personnel spécialisé en logistique, et ne compte pas non plus recruter, c'est un paradoxe quand on sait que certaine formation professionnelles en font leurs spécialités.

4.3. Maîtriser les processus logistiques pour coordonner

L'optimisation logistique passe par la compréhension avances des processus de la Supply chaine pour les ajuster, si le processus est bien assimilé par le responsable est l'ensemble de son équipe tout cela provoquera une parfaite maîtrise du processus et gagner en agilité.

4.4 . prévenir les risques

Si le maintien de la qualité passe par la standardisation, il ne faut pas pour autant oublier les risques, qui auront des répercussions pour les clients, et même pour les fournisseurs et pour éviter tous ces risques il faut avoir une bonne prévision et un contrôle logistique permanent est une relation de confiance avec les autres membres de la SUPPLY Chain.

4.5. Penser à sa logistique du premier fournisseur aux clients finals

L'objectif de la Chain logistique est de faciliter le travail de chaque maillon de la Chain, pour que les différentes activités deviendront facile ce qui va alléger l'optimisation des flux logistique dans l'entreprise jusqu'à son échelle fondamentale, mais les perspectives sont d'autant plus intéressante à l'échelle de la Supply Chain globale.

4.6. Intégrer les différents outils de gestion à un Système d'information

Le numérique ou autrement dite l'informatique a pour vocation de relier les différents outils de la chaîne logistique (ERP, MRP, APS) avec les fonctions de l'entreprise cette relation permet la création d'une collaboration des Système pour garantir l'optimisation logistique et aussi la réactivité des commandes ou de production. Comme par exemple (connaître en temps réel l'état de l'avancement de la production).

4.7. Faire confiance à ces données

Cette dernière étape faut qu'elle soit liée avec la précédente car entrer dans ce mode de management de la Supply chain signifie la mise en place des données qui aide à diriger les nouveaux vecteurs de l'optimisation logistique qui va être produit par la puissance des données qui permet donc de gagner en profondeur l'optimisation de la SC.

Conclusion

La chaîne logistique cherche à garantir au producteur et au distributeur la qualité, c'est - à - dire la conformité du service logistique avec ce qui figure dans le cahier des charge, leurs données un avantage concurrentielle, opposable à leurs concurrents sur le marché l'optimisation de la qualité de service permet par conséquent d'augmenter les ventes et gagner des parts de marchés.

La supply chain désigne aussi les outils et méthodes visant à améliorer et à automatiser l'approvisionnement en réduisant les stocks et les délais de livraison, car les outils de SC s'appuient sur les informations de l'entreprise de capacité présente dans le système d'information de l'entreprise pour proposer des plans par la direction de l'entreprise afin de passer des ordres de commande.

Le champ d'action de la SC concerne l'anticipation des flux physique en partant de la demande prévisionnelle de ventes puis de quantité à produire pour arriver à la satisfaction du client final.

Cependant Pour arriver à voir une bon performance, la clé de la réussite et la gestion car c'est l'activité la plus difficile dans toutes le processus car il faut bien cerné aux départ les flux physique Pour bien géré la chaîne logistique est créé une certaine cohérence avec l'environnement tant que interne et externe de l'entreprise.

Chapitre II

Évaluation de la performance

Logistique

Passer d'une activité centrée sur des objectifs de performance locaux à une activité qui se doit d'échanger et partager l'information et les compétences avec d'autres acteurs du Supply chain afin de mesurer la performance des processus transversaux n'est pas une mutation aisée.

Tout d'abord on débutera par définir le concept « évaluation » au sens grammatical du terme en prenant référence à partir de quelques définition citée par quelques auteurs puis on répondra à la question sur l'évaluation de la performance dans la logistique avec l'énumération des différents critères qui la compose , ensuite on parlera du système de pilotage et de l'amélioration de la performance logistique tout en expliquant tout ce qui fait référence à l'achat « gestion des commandes, réduction des coutsetc. » puis celle de la production et enfin de la distribution , et on clôtura cette section par énuméré les différentes méthodes proposer dans la littérature scientifique de la logestique ainsi que leurs avantages et limites .

SECTION I : le cadre général de la performance logistique

Introduction

Le concept de performance logistique fait aujourd'hui réellement partie du paysage académique et industriel. L'idée d'évaluer la performance globale de la chaîne, des processus et des activités de façon transversale et non plus sur un mode cloisonné et sur la base d'objectifs locaux a fait son chemin. Il est devenu évident, pour tout acteur industriel ou académique, que c'est dans le cadre de l'atteinte d'un objectif global, et la considération d'un ensemble de perspectives que se trouve la clé du succès de la mesure de performance.

1. Les bases conceptuelles d'évaluation de la performance logistique :

1.1. Définition du concept évaluation

Avant de définir la notion de la performance logistique, il est indispensable de connaitre le vrai sens du terme (performance) et de ses différents concepts.

Selon MARMUSE en (1997) : la performance relève des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logistique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ainsi plusieurs aspects doivent être envisagés.

- tout d'abord, selon une dimension stratégique qui fédère les actions entreprises autour de la pérennité.
- ensuite, sous l'angle de la performance concurrentielle qui consiste à rechercher des solutions au-delà d'une unidimensionnalité de la structure.
- enfin, dans une perspective de performance socio-économique qui raisonne sur la reconfiguration interne des approches organisationnelles et sociales.²⁸

Selon Cross et Lynch en (1989) : il est possible de considérer le travail de comme une référence en l'état. Ces auteurs à travers la pyramide des performances ont apporté une lecture utile dans un déploiement de la mesure de la performance. Pour cela, ils ont combiné le champ opérationnel et le champ stratégique pour illustrer la mise en œuvre d'indicateurs étroitement reliés au plus haut niveau de la structure (vision) jusqu'aux actions quotidiennes développées par l'entreprise (opérations).²⁹

L'objectif pour toute entreprise est donc d'améliorer son efficacité, quoique relativement ancien, constitue un apport indéniable dans la définition de l'efficacité organisationnelle. Celle-ci peut se définir selon sept angles d'attaque.³⁰

Il s'agit :

- du degré de réalisation des objectifs.
- de l'efficacité et de la productivité.
- de l'adaptation aux contraintes de l'environnement.
- de l'exploitation de l'environnement dans l'acquisition de ressources rares et de valeurs.

²⁸ Marums, C. Performance et In Joffre, P. et Simon, Y. (coord.), Encyclopédie de gestion en 1997. p 2194.

²⁹ M^oëlle Morana, Jésus Gonzalez-Feliu. (Les indicateurs de performance). Thèse doctorat université de lion en 2010 page 3

³⁰ Montebello, M.H. Efficacité de l'entreprise: analyse et perspectives, Thèse de doctorat en 1976.

- de la maximisation des retours à l'entreprise.
- de l'accomplissement de certaines exigences fonctionnelles et enfin.
- de la valeur sociale de l'entreprise.

Le référentiel peut concerner les objectifs, les normes, les standards, les règles, les repères, les attentes, les cahiers des charges.

La comparaison permet de détecter et quantifier les écarts entre ce qui a été prévu et ce qui a été effectivement réalisé (mobilisation des ressources, réalisation des activités, atteinte des publics cibles, atteinte des objectifs), d'expliquer les écarts constatés, et d'identifier les conséquences imprévues du programme.

Donc en résumé en l'évaluation doit déboucher sur des propositions qui permette aux différents acteurs de la logistique de prendre des décisions concernant beaucoup plus les moyens ainsi que les activités qui vont permettre d'arrivés aux objectifs souhaités.

1.2. Qu'entend-on par l'évaluation de la performance dans la logistique ?

Si la performance logistique doit s'inscrire dans une évaluation de type processuel aux autres façons, à travers les différentes méthodes d'évaluation en intégrant aussi des indicateurs de type qualitatif et quantitatif.

Pour Chow et al en (1994), la performance logistique peut être vue comme un sous-élément de la notion élargie de performance de la firme ou de l'organisation.

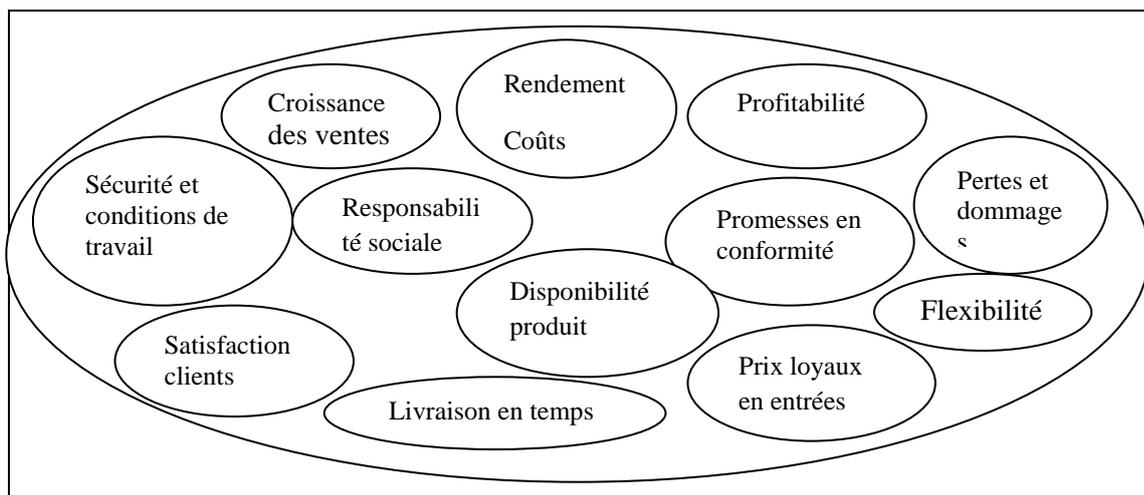
Ces deux auteurs (Chow et al) ont définissent aussi de la performance logistique à travers l'adjonction d'éléments de nature hard (revenus nets ou chiffres comptables) et soft (taux de satisfaction de la clientèle). En fonction de quoi, celle-ci permet de déterminer un ensemble de dimensions à court et long horizons capables de mesurer l'apport de plusieurs organisations, et de reconnaître les relations de chaque membre au sein d'un SCM.³¹

³¹ Chowget et al (logistique performance définition et mesure) article publier dans le journal de distribution et logistique management en 1994 p 23

Suivant cette définition, Caplice et Sheffi en (1994) mettent à jour les critères d'évaluation d'une performance logistique. La métrique ainsi choisie doit être constituée de huit critères qui présentent un caractère qui sont : ³²

- **Validité** : reflet et contrôle précis des événements et des activités.
- **de robustesse** : correctement interprétée par tous les acteurs et répétée à travers le temps, le lieu et les organisations.
- **d'utilité** : apte à faire comprendre et à fournir un guide pour toutes les actions et décisions des entreprises.
- **d'intégration** : de tous les composants et aspects des processus dans et hors de la firme.
- **d'économie** : à retracer aisément et fidèlement les coûts représentatifs.
- **de compatibilité** : avec les systèmes comptables et d'informations détenues par la firme.
- **de niveau de détail** : suffisamment clair et explicite à l'utilisateur
- **de neutralité comportementale** : en vue de minimiser les actes ou jeux individuels et improductifs.

Figure N° 8: Les différentes façons d'envisager la performance logistique.



Source: Chow, G., Heaver, T, D ET Hendrickson L. E en (1994) *Logistique performance (définition ET mesure internationale) journal de distribution et logistique management.*

³² Caplice, C., Sheffi, Y. (A review and evaluation of logistics metrics?) *The International Journal of Logistics Management*, en 1994, 5(2), pp. 11-28.

³³ Longeaux D (contrôle de gestion : évolution depuis 30 ans et nouveaux défis) ,problème économique vol (2) pp 18-21

2.1. Les critères de base de l'évaluation d'un système de performance logistique :

Evaluer la performance d'un seul système est considérée comme étant une notion composée de l'efficacité, l'efficience et l'effectivité qui constituent les trois critères d'évaluation de base.

2.1. L'efficacité

C'est le rapport entre les résultats atteints par le système et les objectifs visés, l'efficacité est le meilleur critère possible entre le degré de satisfaction des clients et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

2.2. L'efficience ³⁴

C'est le rapport entre l'effort et les moyens déployés dans les activités, d'une part, est l'utilisation réelle de ces moyens que l'entreprise va essayer d'en tirer sous forme de valeur d'usage d'autre part, donc on peut dire que c'est le degré d'atteinte des objectifs fixés à moindre coût.

2.3. L'effectivité

C'est le degré d'atteinte des objectifs fixés à moindre coût tout en améliorant la satisfaction et la motivation des membres de l'organisation, le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus.

3. Pilotage et amélioration de la performance logistique :

Les processus de la chaîne logistique qui sont composés de 5 leviers (Achat et approvisionnement, production, vente et transport) nécessitent un pilotage quotidien et une gestion vaste pour objectif d'amélioration de la performance soit des fournisseurs, ou de réduire les coûts de production, et aussi gère le processus de gestion des commandes et d'arriver à minimiser les coûts de distribution.

³⁴ Dominique Estampe (performance de la Supply Chain et modèle d'évaluation) édition Dunod Paris 2015 pp22-23

A.1. Piloter la performance des achats

Le pilotage de la performance des achats est réalisé de plusieurs façons selon le profil de gestion du directeur d'achats ou de la direction générale, l'analyse des dépenses est décrite par deux types de pilotage soit opérationnel ou stratégique.

Le pilotage stratégique a pour objectif de mesurer l'apport de la fonction d'achats à la stratégie de l'entreprise par la direction générale.

La maîtrise de la qualité est également évaluée lors de la phase de développement d'un nouveau produit en mesurant la charge de travail des acheteurs dans le projet de développement ou le nombre de demandes d'évolution transmises aux fournisseurs.

B.1. L'amélioration de la performance d'achats

Pour améliorer la performance d'achat, il est nécessaire de :

B.1.1. Réduire le coût des achats

Pour réduire le coût des achats les entreprises doivent mener des actions de réduction des coûts par rapport à leur chiffre d'affaires, car il existe des entreprises qui consacrent une partie de leurs chiffres d'affaires aux achats et à l'approvisionnement dont le bénéfice s'élève à des taux moyens.

Par exemple une réduction de 5 % des coûts d'achat entraîne un double bénéfice pour la trésorerie de l'entreprise.

B.1.2. Gérer les commandes d'achats

Il est quelquefois important de créer des demandes d'achats avant de pouvoir créer d'une demande d'achat. Car une demande d'approvisionnement ou d'achat est une instruction invitant la fonction à acquérir une certaine quantité d'un article ou un service pour une date donnée.

Une demande d'achat est un document interne qui n'est pas utilisé en dehors de l'entreprise, pour gérer cette fonction des systèmes sont mis en œuvre dans le cadre des achats soit direct ou indirect parmi ces systèmes on a :

B.1.2.1. Dans le cas des achats directs

Un Système point de commande peut être met en ouvre cette méthode de réapprovisionnement des stocks qui est composer de plusieurs systèmes tels que (le système mini max ou de quantité fixe, ou intervalle fixe), génère une commande réapprovisionnement lorsque la quantité en stock tombe sous une limite donné, qui veut dire que les niveaux de stock nécessaire à couvrir la demande durant un délai de réapprovisionnement sur le point de commande.

B.1.2.1.1. Le système minimax

Méthode de réapprovisionnement sur le point de commande minimum ou le point de commande maximum qui est (la quantité maximale voulue en stock).

Une commande est générée lorsque la quantité de stock est inférieure à la quantité minimum, pour éviter la rupture de la chaine de production.

B.1.2.1.2. Le système à quantité fixe

Se système est une méthode d'achat et d'approvisionnement des stocks qui génère une commande à quantité fixe lorsque la quantité en stock est inférieure d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis –à-vis des résultats obtenus à une limite donnée, le point de commande de ce système est généralement utilisé lorsque la commande est constante et irréversible.

B.1.2.2. Dans le cas des achats indirects

Une part importante des achats indirects effectués par une entreprise est réalisée à faible montant et souvent récurrent dont le coût de gestion peut être par fois supérieure au montant même de la commande,

La gestion des achats est difficile à maitriser, car ils sont en régle générale très disséminée et reposent souvent sur des processus manuels, des solutions peuvent être mis en ouvre, A fin de Maitriser la performance des achats indirecte comme la mise en ouvre du « E-procurment » qui consiste à faire une :

- Description des marchandises souhaitées,
- La validation des demandes d'achats,
- La transmission des achats aux fournisseurs,
- Utilisation des technologies comme (les catalogues électroniques, échange de données entre le fournisseur et l'acheteur).
- Utilisation des moyens de paiement facile portent sur la confiance et la rapidité.

A.2. piloter la performance de la production

Les entreprises doivent connaître les coûts relatifs à leurs productions, la marge bénéficiaire, et fixer le prix de vente et aussi suivre l'évolution de ses opérations. Pour pouvoir piloter la performance qui concerne l'activité de production un suivi de l'évolution de certains aspects tel que :

A.2.1. L'évaluation des coûts par ordre de fabrication

IL consiste à évaluer l'ensemble du processus de fabrication depuis l'entrée de la matière première aux ateliers de fabrication jusqu'à ce qu'elle devienne un produit fini cette évaluation consiste à allouer les coûts à des ordres de production.

A.2.2. L'évaluation des coûts par coût de production

C'est de faire le (batch costing) qui veut dire allouer les coûts à des lots de production.

A.2.3. L'évaluation des coûts par processus de production

C'est de faire le (process costing) qui est d'allouer le coût par période de temps et de façon moyennée pour tous les produits fabriqués durant une période.

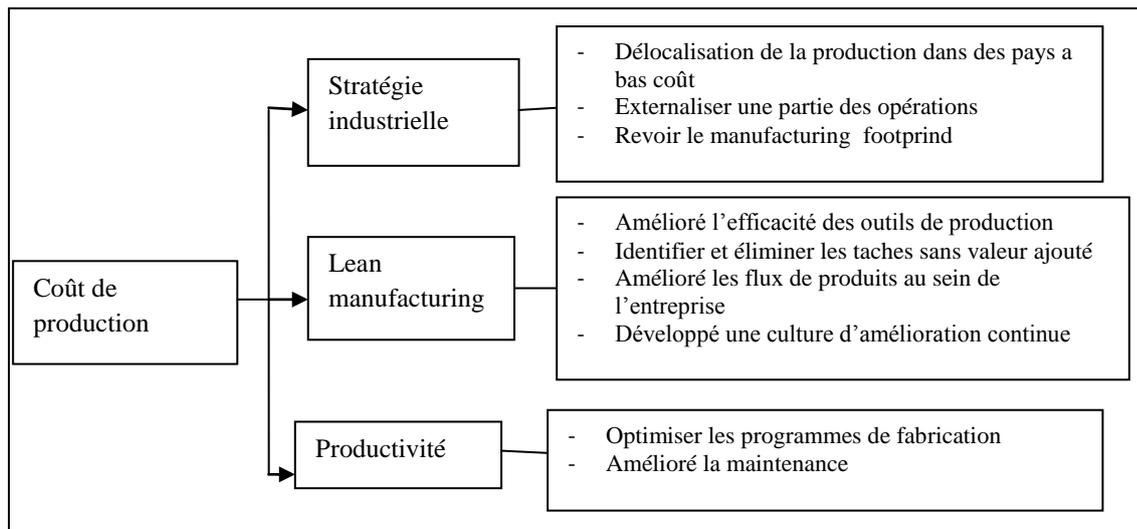
A.2.4. L'évaluation des coûts des opérations

On l'appelle (operation costing), il est utilisé dans la fabrication par lot lorsque le produit fabriqué présente de caractéristiques à la fois communes ou spécifiques dans ce cas le coût du produit est évalué par lot sur la base des variations des cours d'achat au autre.

B.2. Amélioration de la performance de production

Pour arriver à la performance de la production des leviers de réduction de coût de production doivent être mis en œuvre. Les suivants sont récapitulés dans cette figure.

Figure N° 9: exemples de leviers de réduction des coûts de production.



Source : Rémy le Moine (*Supply Chain management*) édition DUNOD Paris 2013 P144.

A.3. piloter la performance de la vente (gestion des commandes)

Dans la vente il existe de nombreux indicateurs de mesure de la performance du processus de vente parmi eux les plus importants comme :

A.3.1. Le taux de fiabilité de la prévision des ventes

Qui permet à l'entreprise d'anticiper les commandes à venir et de toujours veiller à la disposition des marchandises dans le stock. La prévision de la vente fait partie du management logistique, c'est une activité clé qui permet de minimiser les pertes surtout dans le secteur de l'agro-alimentaire et sa part aux produits périssables.

A.3.2. Le taux de respecte des délais

Il reflète la performance concernent la disponibilité et l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de ces acheteurs, dans le délai de livraison et même du délai de paiement des fournisseurs, pour les respects des délais l'entreprise doit créer une cohérence entre les activités stratégiques pour minimiser la perte de temps dans les activités qui ne sont pas important.

3.4. Amélioré la performance du processus de gestion des commandes (ventes)

Le processus de gestion des commande peut être très consommateurs de ressource, en particulier s'il doit traiter un nombre important de ligne de commande ou de réclamation des clients, les transferts de la charge de cette activité a un centre externaliser et souvent difficile a maitre en ouvre en raison du grand nombre d'interaction nécessaire avec les différents départements de d l'entreprise.

Certain entreprise automatisent leur processus de gestion de commande, cette fonction est possible, mais de nombreuses tape de se processus ne sont po maitriser au sein des entreprises.

B.3. Amélioré la performance du processus de gestion des commandes (ventes)

Le processus de gestion des commande peut être très consommateurs de ressource, en particulier s'il doit traiter un nombre important de ligne de commande ou de réclamation des clients, les transferts de la charge de cette activité a un centre externaliser et souvent difficile a maitre en ouvre en raison du grand nombre d'interaction nécessaire avec les différents départements de d l'entreprise.

Certain entreprise automatisent leur processus de gestion de commande, cette fonction est possible, mais de nombreuses tape de se processus ne sont po maitriser au sein des entreprises

A.4. piloter la performance de la distribution

Ont va vous présenter un tableau qui regroupe l'ensemble des indicateurs de suivis de la performance de transport.

Tableau N° 1 : exemple d'indicateurs de suivis de la performance du transport dans le cas de l'utilisation de camion.

NOM	UNITE DE MESURE	DESCRIPTION
Taux de parcours à vide	%	nombre de kilomètre parcourue a vide nombre / le nombre de kilomètre totale parcourus
Taux de camion complet	%	Nombre de trajets avec taux de changement inferieur a 95 % / le nombre totale de trajets.
taux de remplissage des camions	%	Capacité du camion utilisés / capacité disponible du camion
Coût de distribution	%	Somme des coûts de transport d'entreposage et des stocks / chiffre d'affaire
Coût du transport	%	Somme des coûts de transport / chiffre d'affaire

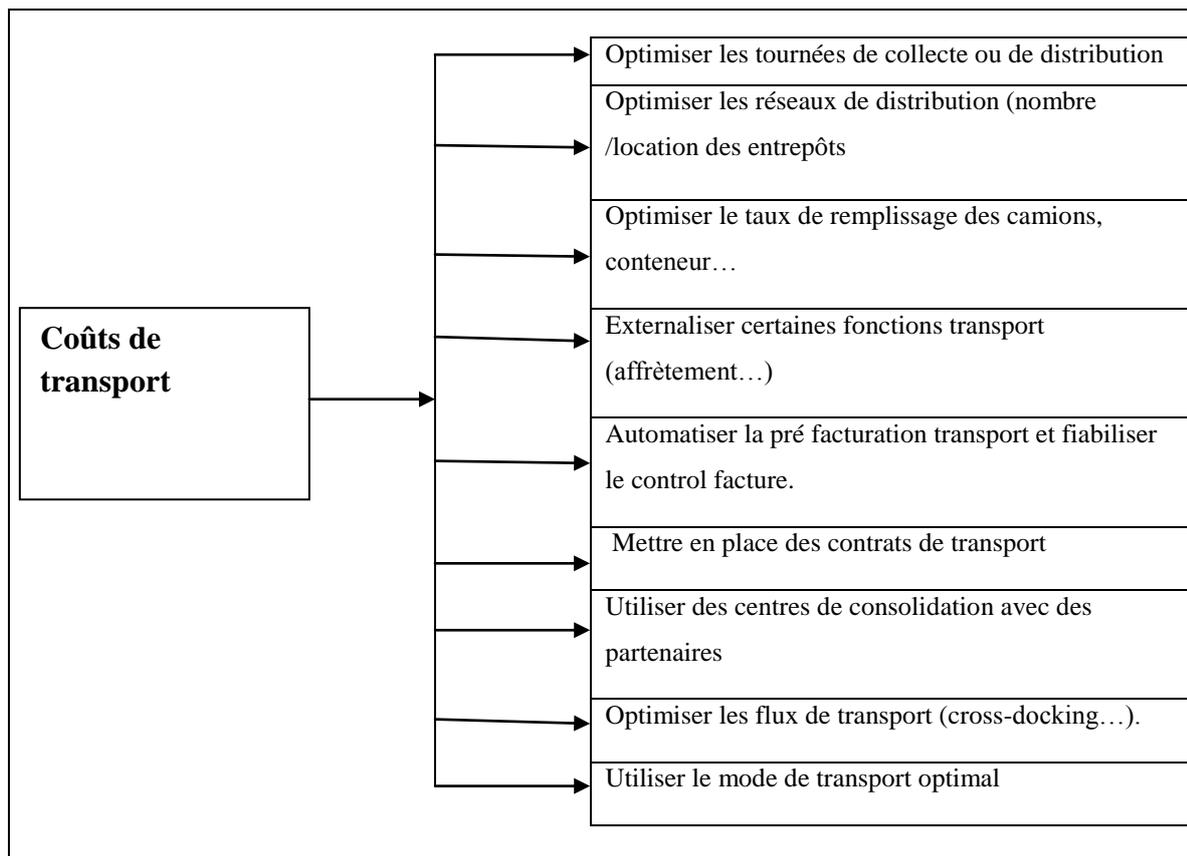
Source : Rémy le Moine (supply Chain management), édition DUNOD Paris P 277.

B.4. Amélioré la performance du transport

Le coût de transport est une variable qui dépend de l'activité (comme la distance parcourue) et des couts fixes, le coût variable dans la distribution peuvent être (le carburant, l'entretien du moyen de transport des marchandises), dans 'importe quelle moyen de transports et aussi le montant des péages, le cout fixes peuvent inclure aussi le prix d'achat du moyen de transport et aussi le alaire du conducteurs pour les entreprise de transport.

Pour minimiser le cout de la distribution des leviers de réduction es couts de transport sont représenté dans cette figure : ³⁵

Figure N° 10: Exemple de leviers de réduction de coûts de transport



Source : Rémy le Moine (*Supply chaine management*) en 2013 édition dunod paris.

³⁵ Remmy le moine (supply chain management) édition dunod paris 2013 pp 69-278

4. Les différentes méthodes d'évaluation :

4.1. La méthode ABC/ABM (Activité bas costing et activité bas management) ³⁶

L'Activity Based Costing (ABC) et l'Activity Based Management (ABM) sont deux démarches destinées à présenter des informations pertinentes concernant les coûts et les marges.

Elles permettent notamment d'améliorer l'utilisation des ressources disponibles au sein de l'entreprise en éclairant les choix de sous-traitance, en aidant à la définition de l'organisation des compétences ou en dotant l'entreprise de tableaux de bord orientés vers le pilotage des performances.

4.1.1. La méthode ABC

A été créée en 1980. Elle vise à analyser les coûts et les marges, mais va au-delà du simple calcul des frais de retour. Elle nécessite une connaissance approfondie de l'entreprise. Le principe de la gestion par activités consiste finalement à obtenir le coût réel d'un produit ou d'un service et, par extension :

- le coût de revient des composants du produit ou encore de chaque étape de son processus;
- le contrôle budgétaire global et détaillé ;
- le suivi des écarts, des dépassements, par activités et par produits ;
- la simulation de coûts de revient pour le lancement de tout nouveau produit ;
- le repérage des étapes à franchir pour atteindre une cible en termes de rentabilité.

³⁶ Mathieu LAURAS, (Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques), L'Institut National Polytechnique de Toulouse, Thèse de doctorat en France, le 7 juillet 2004 p117

4.1.2. La méthode ABC/ABM

Permet une bonne compréhension des processus du système étudié et elle est suggérée comme un bon support pour la comptabilité, par contre, elle est basée principalement sur les coûts qui sont affectés aux différentes activités de l'entreprise et elle nécessite la maîtrise de certaines compétences notamment en management et en gestion de projet.

4.2. Le modèle BSC (Balanced Score Card) ³⁷

La méthode de Carte de pointage équilibrée a été développée par Kaplan et Norton. Il vise des mesures équilibrées pour maintenir la stratégie de l'entreprise. Son principe repose sur quatre axes d'analyse: les clients, les finances, les processus internes, l'innovation et la croissance. Il intègre une dimension humaine à la mesure de la performance. Il est spécifiquement orienté vers la gestion générale et peut être appliqué à partir du niveau stratégique à travers le plan organisationnel. Il vise à établir des causalités entre la performance de chaque axe d'analyse.

Le BSC (Balanced ScoreCard) est un système de mesure de performance. Il permet de déterminer des indicateurs de performance correspondant aux objectifs financiers et de donner grâce à un ensemble limité d'indicateurs, une vue compréhensive de la façon dont les résultats sont obtenus.

4.3. Le modèle SCOR

Le modèle SCOR (Supply Chain Opération Reference) permet d'avoir une vision sur l'ensemble de la chaîne logistique en facilitant la représentation des flux physiques informationnels et financiers allant du fournisseur du fournisseur au client du client d'une entreprise, Il associe à chaque sous-processus des niveaux 2 et 3 un ensemble d'indicateurs

selon cinq critères de performance: fiabilité, réactivité, flexibilité, coût et niveau des stocks le (SCOR) model introduit environ 200 indicateurs pour les processus Supply Chain.

³⁷ Kaplan, R.S., Norton, D. P (Comment utiliser le tableau de bord prospectif) édition française Les éditions d'organisation paris en 2001 p440

³⁸ Mathieu LAURAS, (Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques), L'Institut National Polytechnique de Toulouse, Thèse de doctorat en France, le 7 juillet 2004 p123

Cependant, cette outil manque de souplesse et ne garantit pas la pertinence des indicateurs choisis.

4.4. La méthode ECOGRAI ³⁹

ECOGRAI est une méthode pour concevoir et développer les Systèmes d'Indicateurs de Performance (SIP) pour les entreprises industrielles ou de services. Elle a été développée dans le cadre de la modélisation GRAI suite au constat de Kaplan sur l'absence de méthode pour mettre en pratique les concepts de l'approche ABC. Elle permet de guider la conception et l'implantation des SIP et elle comprend six phases :

Phase 1 : de Modélisation de la structure de pilotage du système de production et identification des centres de décision.

Phase 2 : Identification des objectifs des centres de décision et analyse de cohérence.

Phase 3 : Identification des variables de décision et analyse des conflits entre les variables de décision.

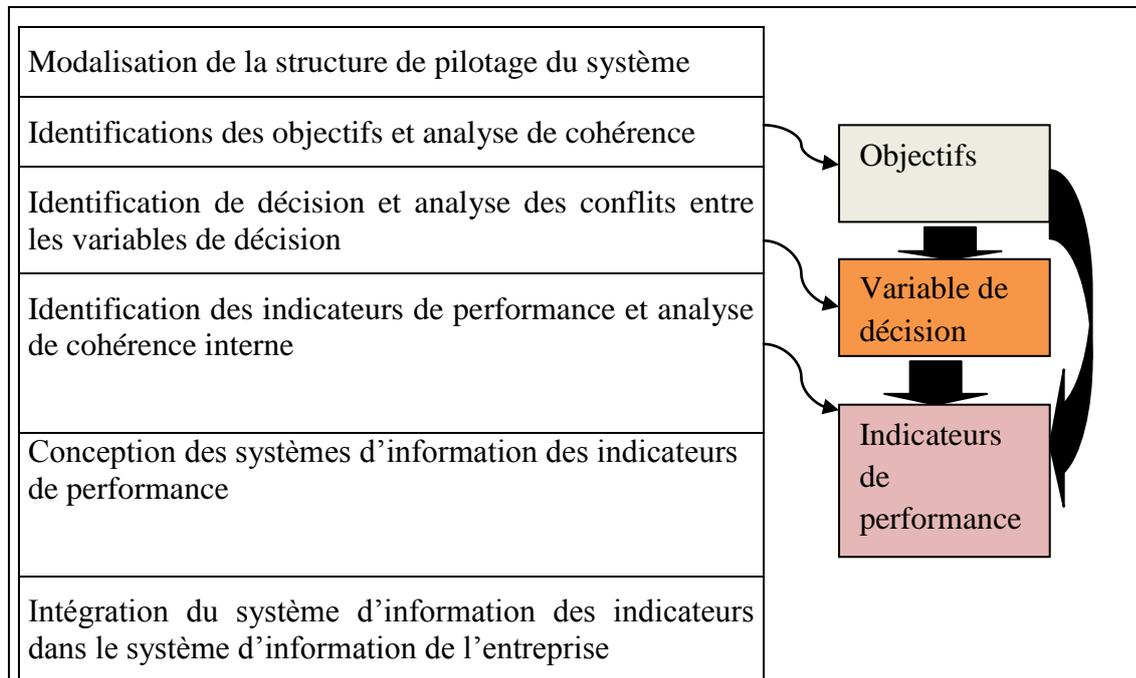
Phase 4 : Identification des indicateurs de performances (IP) et analyse de cohérence interne.

Phase 5 : Conception du système d'information (SI) des IP.

Phase 6 : Implantation du SI des indicateurs de performance dans le SI du système de production.

Cette méthode a été utilisée dans plusieurs travaux pour guider la conception et l'implantation d'un SIP. Elle est fondée sur deux étapes principales la conception et l'implantation. Le résultat de la phase de conception est un ensemble cohérent de fiches de spécifications décrivant chaque indicateur de performance (indicateurs, acteurs concernés, objectifs, variables d'actions, etc.). L'implantation et l'exploitation du système d'indicateurs de performance peuvent être supportées par des outils logiciels décisionnels et la phase de conception se fait à l'aide de la méthode GRAI.

³⁹ Bitton, M., « ECOGRAI: méthode de conception et d'implantation de systèmes de mesure de performance pour organisations industrielles ». Thèse de doctorat, Université Bordeaux I, 220 p., septembre 1990

Figure N° 11 : la méthode ECOGRAI.

Source : M LAURAS, op, cit p. 121.

4.5. Le Triplet efficacité / efficience / pertinence ⁴⁰

L'évaluation de la performance d'une organisation peut être réalisée sur la base du triangle (Objectifs, Moyens, Résultats) et les concepts : efficacité, efficience et pertinence, l'efficacité est atteinte seulement si les résultats obtenus répondent aux objectifs fixés au départ.

Du point de vue d'efficience qui consiste à assurer que le système est opérationnel, quant à la pertinence, il s'agit de prouver que les moyens offerts permettent d'atteindre les objectifs espérés. Pour une description bien précise du concept performance d'une organisation, une approche communément utilisée par certain entreprise industrielle est celle qui explicite les concepts d'efficacité, d'efficience et de pertinence à partir du triplet objectifs/résultats/moyens.

⁴⁰ Bonvoisin, F. « Evaluation de la performance des blocs opératoires: du modèle aux indicateurs », Thèse de doctorat (2011) délivrée par l'université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis.

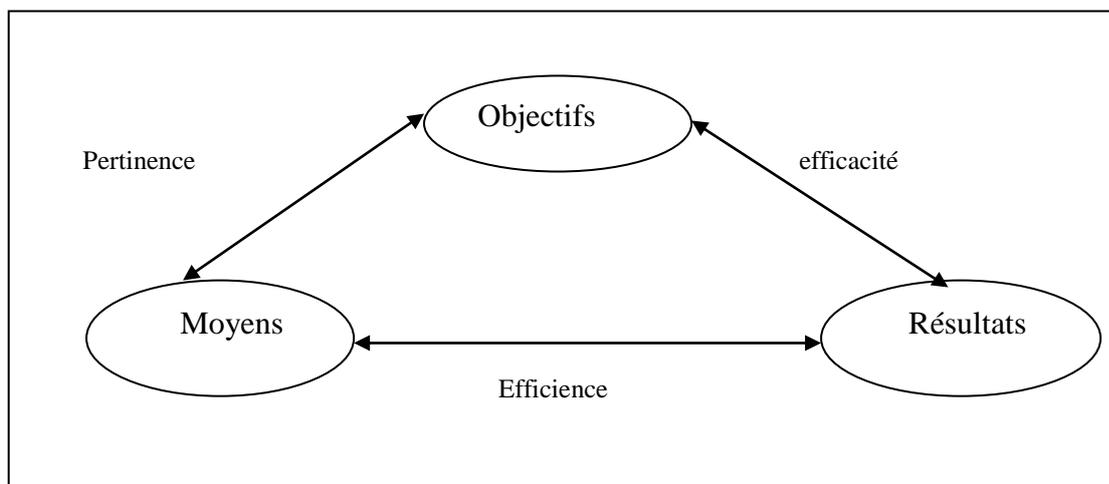
L'efficacité s'entend comme l'obtention de résultats en accord avec les attendus (le système fonctionne et donne des résultats positifs). L'efficience s'entend comme le fait que tous les moyens ont été utilisés pour atteindre les résultats escomptés (le système fonctionne de la meilleure façon possible). La pertinence, enfin, se caractérise dans ce cas comme la mesure de l'adéquation des moyens mis à disposition avec les objectifs de réalisation espérés.

L'intérêt de cette approche est de proposer des axes d'analyse des origines d'une performance ou d'une contre performance. La notion de pertinence justifie ainsi de l'attribution au système considéré de moyens en rapport avec les objectifs qui lui sont assignés (quantitativement et qualitativement).

Tandis qu'ajoutent à ce triptyque la notion d'effectivité (le système fonctionne effectivement). La question sous-jacente à cette dernière notion est de savoir si les finalités justifient la mise en œuvre d'efforts importants sur le système considéré ou non.

Il est en effet tout à fait logique de constater une non-atteinte des objectifs dès lors que les ressources nécessaires à leur réalisation étaient sous-dimensionnées, nous allons vous présenter ci-dessus la méthode de la triplète ainsi que ses objectifs.

Figure N° 12 : Triangle : Objectif, Moyen, Résultat.



Source : Abderaouf Benghalia. *(Modélisation et évaluation de la performance des terminaux portuaires Modélisation et simulation. Thèse d'Université du Havre, 2015 p 70.*

5. Les avantages et limites des méthodes (ABC, ABM, BSC, SCOR, ECOGRAI) :⁴¹

5.1. ABC/ABM

Dans ses deux méthodes, le calcul des coûts de processus sont simplifier et complémentaire à la comptabilité, elles sont utiles à la bonne compréhension des processus de l'entreprise, elles contribuent aussi à l'amélioration des activités et à la suppression des activités sans valeurs

Par contre, leurs analyse est basée seulement surs les couts, elles ne peuvent en aucun cas retenir un nombre très élevé d'activité et les traduire en processus lourd qui peuvent être difficile a analysé.

5.2. BSC/SCOR

Cette méthode aide à spécifier les liaisons (indicateurs-activité et indicateur-variable d'action), elles comportent aussi :

- Des indicateurs cohérents avec la spécification de la nature de leurs activités
- Différents niveaux de pilotage (stratégique – opérationnel).

Cependant elles trouvent des difficultés dans la détermination des causes du non performance, elles induisent aussi une absence méthodologique d'implantation et surtout elle n'assure pas une vision globale de l'entreprise.

5.3. ECOGRAI

Ce modèle aide à spécifier les liaisons (indicateur-activité) et (indicateur-variable d'action), elle définit aussi, une cohérence des différents indicateurs de performance, elle aide aussi à une bonne modélisation des processus de l'entreprise, elle définit aussi les différents centres de décision et renferme aussi les différents niveaux de pilotage qu'ils soient stratégique ou bien opérationnel.

Néanmoins, dans ce modèle-là, les difficultés éprouvés sont multiples nous en dénombrons quelque uns :

⁴¹ Abderaouf Benghalia. (Modélisation et évaluation de la performance des terminaux portuaires Modélisation et simulation. Thèse d'Université du Havre, 2015 pp 70-78

Les difficultés au sujet de la détermination des causes de la non performance et un manque méthodologique qui ne répond pas à la question quels sont les objectifs stratégiques souhaités ?

Un manque de méthode pour la sélection des indicateurs de performance.

Conclusion

L'entreprise industrielle répond rapidement aux différentes exigences de la supply chain qui nécessite d'être évaluée pour rester performante et compétitive, car l'évaluation de la performance doit être positionnée dans une perspective de l'entreprise.

Tout au long de cette partie nous avons d'une part défini les différents concepts de base liés à la chaîne qui a pour objectifs est de convenir à la signification des termes de base en usage courant et de faciliter ainsi leurs compréhensions, nous avons également illustré l'intérêt en termes de pilotage et l'amélioration de la performance pour toute une chaîne (achat, production, vente, distribution) qui contribue à la minimisation des coûts, et la réduction des différents délais de production et de livraison et le contrôle de la qualité qui crée de la valeur sur le plan financier par la réduction de tous les coûts relatifs à l'activité.

Depuis l'apparition de la logistique des méthodes d'évaluation ont été élaborées par des auteurs de la SC qui ont permis aux entreprises d'évaluer leurs travaux, ces méthodes touchent pratiquement tous les processus importants dans les différents niveaux.

Section II : Évaluation de la performance logistique.

Introduction

Dans cette deuxième section de ce chapitre deux, nous allons évoquer dans un premier temps la notion d'indicateurs (définition et typologie) à fin d'avoir un horizon sur les principaux indicateurs existants ainsi qu'aux modèles d'évaluations, qui permettent de quantifier et d'exprimer l'efficacité d'un système logistique, Une comparaison entre deux modèles les plus utilisés dans le monde va nous permettre de choisir le modèle utilisant le benchmarking comme référentielle de comparaison.

1 Définition et concept indicateur de performance :

1.1. Définition du terme indicateur de performance

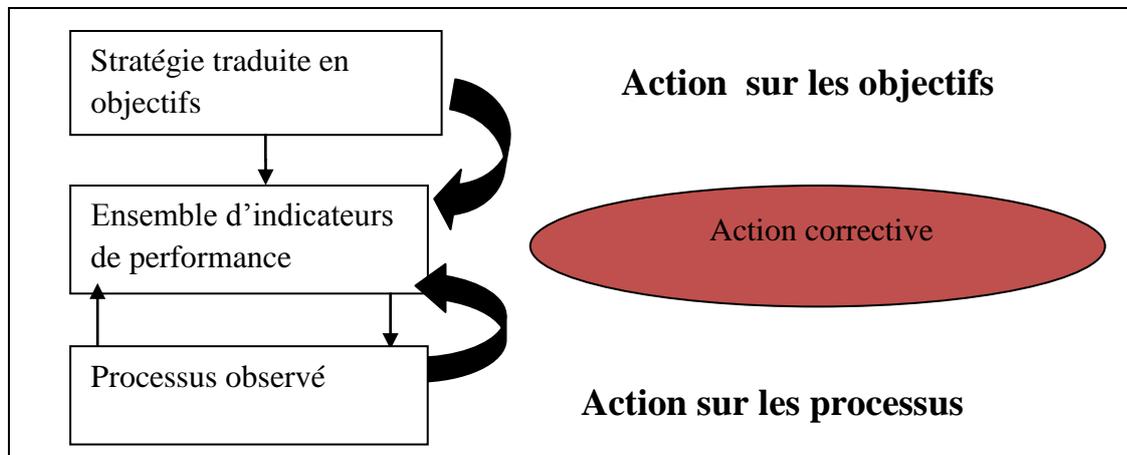
SELON BERRAH en (1997) : Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui exprime l'efficacité et / ou l'efficience de tout ou partie d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise.

Bonnefous en (2001) définit un indicateur de performance comme 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 et aussi 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. Un indicateur doit mesurer une performance.

A partir de ces deux définitions un indicateur de performance est considéré comme étant un élément de décision permettant, soit de contrôler les processus en vue de l'atteinte d'objectifs définis en logistique soit de modifier les objectifs eux-mêmes préconisent une approche de gestion par la performance reposant sur la qualité des indicateurs de performance choisis.⁴²

⁴² Biteau R., Garreau A., Gavaud M., 1991, Dictionnaire des termes de gestion industrielle, Editions AFGI.p 27

⁴³Epstein M., Manzoni J.F, 1998,(implementing corporate strategy: from. Tableaux de BORD to balanced SCOR cards, Européan Management) Journal, VOL 16, pp.199-203

Figure N° 13 : Mise en œuvre des indicateurs de performance

Source : Adapté par Lorino P., 2001, *La performance et ses indicateurs. Eléments de définition.*

1.2. Typologie des indicateurs de performance :

Les objectifs assignés à toute organisation peuvent être déclinés à tout niveau de décision de l'entreprise. Ils sont caractérisés par leur nature et leur horizon temporel. Il en est de même pour les indicateurs de performance. Ainsi peut-on faire une différence entre les trois indicateurs stratégiques, tactiques et opérationnels.

1.2.1. Les indicateurs tactiques :

C'est un indicateurs par niveaux décisionnelle qui indique le respecte du plan de production le coût du produite et aussi le taux de rotation du stockage est la commercialisation des produit.

1.2.2. Les indicateurs stratégiques

Il est composé d'indicateur qui détermine le PIC Taux de satisfaction client, Niveau des cash-flows, les Part de marché et aussi Taux de profit, et inclut aussi tout les indicateurs tactiques.

1.2.3. Les indicateurs opérationnels

Inclut les indicateur tactique et l'ensemble ces fonctions suivent Taux de panne machine, taux de transport sans dommage, livraison à temps, facturation correcte, Position de la trésorerie.

Pour chaque activité analysée, on peut choisir des indicateurs stratégiques ou opérationnels), mais tout dépend de l'horizon d'analyse (court terme, moyen terme, long terme).

Certains indicateurs correspondent ainsi plus à une performance de court terme, d'autres à une performance de moyen ou de long terme.⁴⁴

2. Les caractéristiques d'un système d'indicateurs de performance pour la Supply Chain :

Selon des auteurs de la supply chain il existe des tableaux de bord sont considéré comme le moyen de structurer l'évaluation de la performance réalisée pour le SCM.

Le tableau de bord se définit comme un instrument d'action où un ensemble d'indicateurs peu nombreux (actuellement il existe 10 indicateurs) qui permette 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.

Un système d'indicateurs de performance doit permettre d'assurer la liaison entre les différents niveaux de décision et les différents horizons de gestion, il est une traduction chiffrée des objectifs du système étudié et montre si les objectifs visé sont atteints.

Un système d'évaluation de la performance se définit par rapport aux buts et objectifs recherchés par l'organisation, le système d'évaluation des performances de la Supply Chain, calque la chaîne de valeur modélisée et suit plus particulièrement les activités créatrices de valeur.

⁴⁴ Bonnefous C. (La construction d'un système d'indicateurs pertinents et efficace, dans Indicateurs de performance) sous la direction de Chantal Bonnefous et Alain Courtois, en 2001 édition Productique-Hermès, Paris

D'après les trois auteurs de la SC (Morana en 2002) et (Kaplan et Norton en 1992) il existe un domaine financier, un domaine clients, un domaine processus, un domaine apprentissage organisationnel et innovation. De plus, ces outils cherchent à équilibrer la mesure de performance entre court terme et long terme, critères financiers et non financiers, et sont orientés en partie "Satisfaction client", ce qui correspond à la philosophie générale du SCM. Le processus de construction des systèmes d'indicateurs de performance devrait suivre une trame constituée de 4 étapes :

- Définition des objectifs et de la stratégie du système évalué ;
- Recherche des facteurs clés de succès sur les processus et des activités dont on doit améliorer la performance dans le cadre des objectifs fixés ;
- Recensement des facteurs qui influent sur la performance de l'activité et définition d'un plan d'action et de moyens d'action ;
- Définition des indicateurs et structuration sous la forme de tableaux de bord.
- De nombreux auteurs ont proposé de concevoir un tableau de bord SCM à partir de l'approche de Kaplan et Norton.

En effet, cette approche de conception d'un système de performance est devenue le standard.⁴⁵

3. La mesure de la performance selon les indicateurs existants de la Chaîne logistique :

Pour mesurer la performance de la chaîne logistique la pratique la plus facile est de mesurer l'aspect financier en regardant la balance entre le revenu et les dépenses, mais un problème existe c'est que les métriques financières sont inadéquates pour mesurer la performance logistique sur l'efficacité pour le niveau opérationnelle.

⁴⁵ Porter M., (L'avantage concurrentiel) Paris, Inter-éditions 1986 p 75

⁴⁶ La Londe B.J., Pohlen T. L., (1996) Issues in Supply Chain Costing, The International Journal of Logistics Management, Volume 7, Number 1, p.1-12.

Et aussi l'aspect financier ne prend pas en compte la qualité de service du client. On peut même dire que les décisions au niveau opérationnel sont mieux gérées si on ne prenait pas en compte l'aspect financier.

Mais pour une optimisation globale de la chaîne logistique, on doit trouver un équilibre entre les métriques financières et non financières que ce soit au niveau stratégique, tactique ou opérationnel. Aussi, pouvoir faire les bonnes mesures dans toutes les fonctions de la chaîne permettrait de mieux la comprendre et ainsi de pouvoir l'améliorer là où les besoins se font sentir.⁴⁷

Nous devons donc définir un ensemble d'indicateurs pour mesurer cette performance. Un indicateur de performance est défini comme des données quantifiées qui mesurent l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système, par rapport à une norme, un plan ou un objectif qui aura été déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'ensemble. Les indicateurs permettant d'évaluer la performance de la chaîne logistique sont classés selon quatre catégories majeures d'indicateurs (d'activité, productivité, qualité, coût).

(Chopra et Meindil, en 2007) identifient six indicateurs de performance qui sont :

- Les infrastructures
- Les stocks
- Les transports
- L'information
- Sourcing
- Les prix

⁴⁷ ⁴⁸ LAURENTIE, J, et d'autres : Processus et Méthodes Logiques : Supply Chain Management, Afnor édition, 2^{ème} édition, p. 33

⁴⁸ Chopra S., et Meindil P., 2007. (Supply chain management Strategies, planning ET Operations) third edition, Pearson Education, Inc. New Jersey P 65

4. Les modèles d'évaluations de la performance logistique : ⁴⁹

L'objectif de ce titre est de bien cerner les modèles les plus utilisés dans le monde ou nous allons prendre quel que modèles de référence fréquemment utilisés par les entreprises de secteurs industriels. Qui évaluent la performance logistique ainsi que celle de la Supply Chain, qui permet aux décideurs de mieux appréhender les différents modèles.

Les modèles d'évaluations de la performance doivent être adaptés aux modèles de conception de l'organisation, pour évaluer une performance concourant aux objectifs de création de valeurs dont la mise en œuvre permet une appropriation rapide par l'ensemble des acteurs, ces modèles quant à citer doivent aussi tenir compte de la création de valeur sur

Mais avant d'identifier le modèle de référence il est important de définir c'est quoi un référentiel et le benchmarking.

➤ Définition du benchmarking

C'est plus connu à travers l'expression (meilleures pratiques), le benchmarking est un outil puissant qui aide les entreprises à s'améliorer dans tous les domaines. Et aussi l'une des techniques marketing qui consiste à trouver dans le monde celui ou ceux qui réalisent de la manière la plus performante un processus ou une tâche, aller les étudier et adapter ensuite ce processus à sa propre entreprise, l'intérêt de ce dernier porte à, Satisfaire le client, répondre aux exigences réelles du marché (ne pas se contenter d'analyse interne).

➤ Un référentiel

Est défini comme une logique de construction et un vocabulaire commun à une entreprise ou un groupe d'entreprises. On peut élargir ces référentiels en les considérant sur un secteur d'activité ou un secteur géographique, dans ce cas, le référentiel sert de catalyseur de retour d'expérience pour permettre à chaque entreprise utilisatrice de s'étalonner par rapport aux résultats d'un groupe d'entreprise. L'ensemble de la chaîne et parmi les 15 modèles existants nous allons citer deux modèles qui sont fréquemment utilisés par les entreprises.

⁴⁹ Dominique ESTAMPE Directeur de l'Institut supérieur de logistique industrielle (ISLI) Bordeaux école de management (le benchmarking de la supply chain) AG 5 020 P 2

4.1. Le Modèle WCL (world Class Logistics Model)

Le modèle WCL a été élaboré par l'université du Michigan dans les années 1990, la structure du modèle permet d'analyser les niveaux d'accomplissement de l'entreprise en quatre domaines de compétences eux-mêmes divisés en capacités.

Ce modèle évalue les performances en Supply chain Management des entreprises grâce à 68 questions. L'analyse des réponses aux questions met en évidence le degré d'intégration des acteurs dans la Chaîne et évalue la maîtrise des concepts caractérisant la SC, par la suite les résultats sont consolidés entre les entreprises analysées d'une même chaîne.

Ce modèle permet d'analyser plusieurs types d'entreprises sur une même Supply Chain (du fournisseur au fournisseur au client final) et permet aussi de comparer entre les acteurs d'une même chaîne.

Il caractérise aussi les performances des acteurs en type de performance homogènes.

4.1.1. La mise en place d'indicateurs

Il évalue le degré d'intégration des acteurs et leurs degrés de maîtrise des concepts de la SC il permet un benchmarking externe.⁵⁰

4.2. Le modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference)

Le modèle SCOR développé en 1997 par le Supply Chain Council (SCC) qui est une association de praticiens de la SC, le modèle SCOR est une méthodologie standardisée de description et d'évaluation des processus au sein d'une Chaîne.

C'est une méthodologie standardisée de description et d'évaluation des flux au sein d'une supply chain, fonctionne en quatre niveaux.

⁵⁰ Dominique Estampe (la performance de la Supply Chain et modèles d'évaluation) édition Dunod Paris 2015 p 70

Actuellement, les multinationales et les entreprises globales possèdent des usines, des entrepôts, et des sites aux quatre coins du monde. Cette complexité des réseaux et des structures d'organisation pose de nombreux problèmes de communication entre les différents acteurs de la chaîne, et d'homogénéité des processus et des indicateurs de performance.

Le modèle SCOR permet à toutes les parties de parler le même langage et fournit une méthodologie qui aide les entreprises à se comparer au sein de leur organisation.

Le modèle éclaire l'entreprise sur sa position actuelle et montre comment atteindre les objectifs de performance de la supply chain.

De plus, le modèle SCOR ajoute une dimension financière importante qui n'est pas incluse dans les autres modèles de benchmark. Or, les nouvelles stratégies en matière de supply chain ne peuvent plus se définir en dehors des indicateurs financiers de l'entreprise.⁵¹

L'analyse effectuée dans ce modèle est décrite en fonction de quatre niveaux : type de processus.

- Type de processus
- Configuration de la supply chain.
- Décomposition des processus.
- Décomposition des éléments des processus.

⁵¹ AMRANI, (Z), op-cite, p 32.

⁵² Cohen, g Rousell, j (strategic supply chain management) édition de Mac GAW –hill version 2 New York 2013
page 13

Figure N 14 : Référentiel du modèle SCOR (Supply Chain Council, 2006).

Niveau	type	Schématisation	description
1	Niveau global (type de processus)		<ul style="list-style-type: none"> • Modélisation des processus centre acteurs de la Supply chain. • Définition des objectifs de performance à atteindre
2	Niveau configuration (catégorie de processus)		<ul style="list-style-type: none"> • Configuration des processus en fonction des modes de gestion. • Permet de mettre en place les stratégies opérationnelles en fonction des configurations de la Supply Chain. <p>entreprise à être performante sur ses marchés et consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - définir les activités, - définir les entrées / sorties, - mesurer la performance, - transposer les bonnes pratiques,
3	Niveau de décomposition fonctionnelle		<ul style="list-style-type: none"> • Décomposition des processus en sous processus opérationnels. • Définit la capacité des entreprises à être compétitive sur leur marché
4	Niveau de mise en place (implantation décompo activités)		<ul style="list-style-type: none"> • Description des règles et des pratiques de gestion. • Identifie les pratiques permettant un avantage concurrentiel en rendant flexible l'entreprise.

Source : La ville J,Paul J, (le modèle sccor ,vecteur d'excellence de la Supply Chain) 2007 page 97.

4.2.1. La mise en place d'indicateurs

La définition des indicateurs est explicitée ainsi que leurs modes de calcul, ces indicateurs sont associés à chaque processus permettant de comparer leurs mesures avec celle d'autre entreprise ou d'autres sites (benchmarking externe et interne)

Conclusion

L'évaluation de la performance, objet de notre étude, consiste à comparer ces valeurs à des objectifs. La mesure de la performance est un moyen nécessaire et essentiel à l'évaluation de la performance et elle repose sur plusieurs méthodes. Nous avons montré également comment nous pouvons définir un système d'indicateurs de performance pour la gestion d'une chaîne logistique. L'approche que nous avons proposée reprend l'ensemble des bons éléments des principales méthodes existantes de définition de systèmes d'indicateurs de performance, et tente de les compléter en offrant notamment une étape qui consiste à montrer la façon d'agir sur le système à évaluer.

Le benchmarking est une pratique qui permet aux entreprise d'amélioré leurs compétitivités ont évaluent leurs performance des défaisances cette notion est en relation avec le référentielle Scor qui a fait ses preuve a partir des expériences de plusieurs entreprises partout dans le monde.

Le modèle SCOR comme certain auteurs le décrit est une méthodologie corrective et d'autre le voit comme étant une méthodologie qui évalue et analyse la globalité des 200 processus existant dans la supply chain.

Chapitre III

Mesure et évaluation de la Performance logistique au Sein de CEVITAL

Chapitre III

Mesure et évaluation de la performance logistique au sein de CEVITAL

Introduction

La concurrence, la mondialisation, et l'ouverture des marchés mondiaux, sont les facteurs qui aident et encouragent les entreprises nationales à se développer en intégrant des fonctions telles que la logistique, qui est une pratique méconnue au paravent par nos entreprises nationales.

CEVITAL est le premier complexe agroalimentaire en Algérie par sa grande influence sur le territoire national qui nous a ouvert les portes pour notre étude concernant l'évaluation de la performance logistique concernant (le stockage, et la distribution).

Ce chapitre permet de présenter le fonctionnement de l'entreprise afin d'en comprendre le déroulement de ses fonctions. Tout d'abord on commencera par une présentation de l'organisme d'accueil, ainsi que notre méthodologie de recherche en suite nous allons analyser les réponses que nous avons obtenues durant notre entretien.

SECTION 1 : Présentation de l'organisme d'accueil de CEVITAL :

CEVITAL agro-industrie filiale du groupe SPA, est une grande entreprise citoyenne algérienne, spécialisée dans la production, la distribution et le conditionnement des produits agro-alimentaires, créée avec des fonds privés en mai 1998 par Monsieur Isaad REBRAB. CEVITAL est le plus grand complexe en Algérie, leader en Afrique ainsi que dans le bassin méditerranéen. C'est la première entreprise nationale ayant investi dans plusieurs secteurs d'activité. Ce dernier englobe 26 filiales dont les activités sont diversifiées dans l'industrie agro-alimentaire (sucre et l'huile végétale...), grande distribution, automobile,

service et immobilier .ainsi CEVITAL a bâti un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée.

Elle a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine Agro-alimentaire par ces 1800 collaborateurs, dont 1500 en Algérie, l'entité s'est constituée au fil des investissements autour de l'idée forte qui est de bâtir un modèle économique aidant l'économie algérienne.

Le Succès émérite du groupe CEVITAL repose sur sept points forts :

- Le réinvestissent directe des gains crée dans d'autres secteurs porteurs de forte valeur ajoutée.
- L'investissement dans le secteur de recherche et développement et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués.
- L'esprit d'équipe et l'intégration de tous les employé dans la démarche de développement.
- Le sens de l'innovation et la recherche de la perfection.
- La fierté et la passion de servir l'économie nationale.
- L'attention apportée aux préoccupations des employé,
- La rémunération à temps des salaires, consacré des budgets à l'organisation des tourné de recyclage et formation des employé au transfert de compétence.

1. Aperçue sur l'entreprise CEVITAL :

1.1. Les filiales de CEVITAL

Le groupe CEVITAL à travers son histoire a pu atteindre un nombre important de filiales, ce qui se reflète par sa taille et par sa notoriété dont elle jouit actuellement.

1975 : lacement dans la construction métallique.

1986 : création de METALOR (sidérurgie)

1991 : création du quotidien d'information liberté.

1997 : création de Hyundai MOTORS ALGERIE

1998 : ouverture de CEVITAL SPA industrie Agro –alimentaires.

2006 : création de NUMIDIS-UNO

2007 : Création du groupe CEVITAL qui comporte les filiales suivant :

- SAMHA – Unité de production et de distribution.

- SAMSUNG.

- Création de MFG (verre plat).

- CEVITAL entreprise.

2008 :

- NOLIS- Transport maritime.

- Commercialisation de verre plat en Europe.

- Création de la filiale de distribution NULILOG.

2010 : démarrage de l'exportation du sucre en Europe.

2013 : reprise des deux entreprises ALAS en (Espagne) et OXXO (France).

2014 : rachat de AFGOR-BRANDT électroménager..

Pour notre cas on s'intéressera plus précisément à CEVITAL agro- alimentaire.

1.2. La gamme de produits fabriqués au sein de CEVITAL

Le complexe agroalimentaire est composé de plusieurs unités qui produisent :

Huiles végétales connues par 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,

- Margarinerie et graisses végétales telles que :

-Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial, aussi des produits pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN ».

Sucre blanc, Sucre liquide, Silos portuaires, on a :

Le sucre SKOR de 1kh et de sac de 50 kg

Boissons (Eau minérale, Jus de fruits, Sodas comme :

L'eau minérale L'alla Khadija depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés.

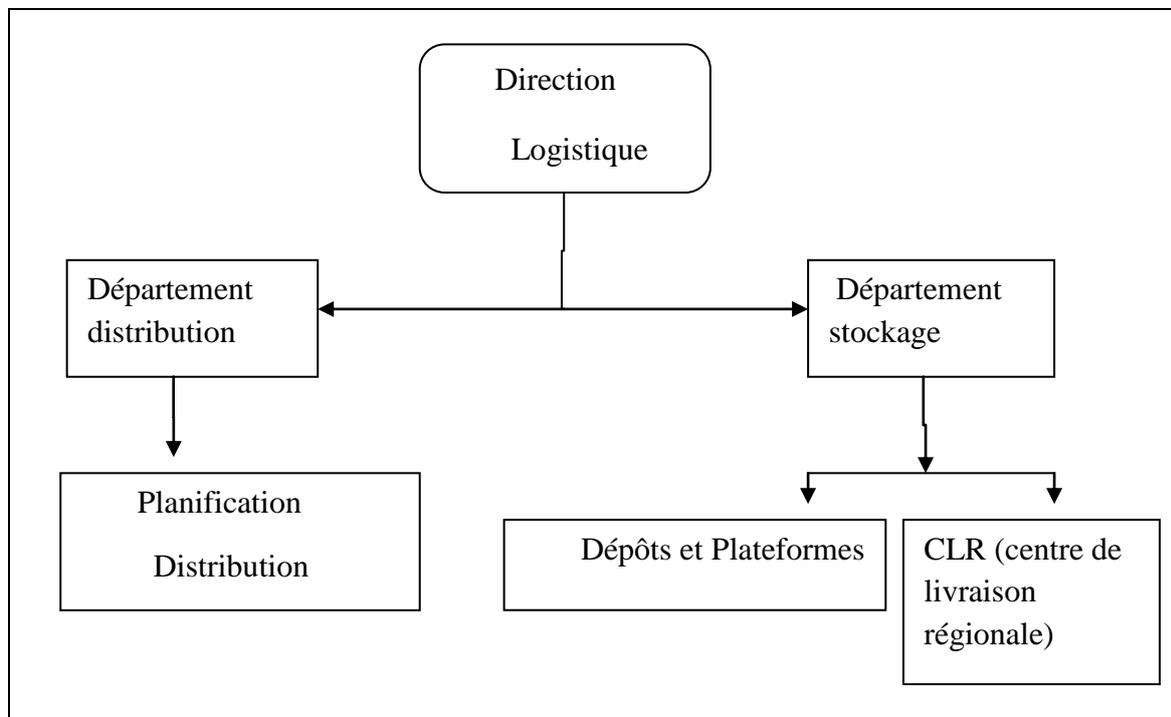
Jus de marque china produite à El Kseur. Bouteille de 2 litres.

Jus concentré kojak bidon de 5 litres.

2. L'organisation de la direction logistique :

2.1. Structure de l'encadrement

L'organigramme de la direction générale est composé d'un secrétariat ainsi que de 19 services, nous on s'intéresse plus précisément au service logistique, ainsi qu'à ses composantes.

Figure N°15 : Décomposition de la direction logistique en service.

Source : A partir du document interne à la direction.

2.2. Présentation de la direction logistique

Elle expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale ...), qui consiste à charger les camions et livrer les clients. Les commandes sont acheminées sur les différents sites et dépôts logistiques. Qui transmette directement à l'aide d'un logiciel au PLF concerné qui vérifie la disponibilité du produit dans les stocks.

Dans le cas où la marchandise n'est pas disponible, le service planification ordonne l'envoi de la marchandise au lieu adéquat ou elle assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL) ou affrétés au moyen de transport des clients.

La direction logistique est composée de deux départements (distribution et stockage) qui suivent leur activité selon la planification.

Le service planification a pour objectif de gérer l'ensemble des activités la supply chain.

2.2.1. Département stockage

Cette équipe est constituée d'un responsable qui assure la coordination entre les CLR et les plateformes et dépôts Et des correspondants, dont leurs tâches sont :

- Le suivi des transferts.
- La gestion des stocks du CLR.
- La mise à jour des mouvements du stock (entrée, sortie physique et théorique).
- L'établissement des inventaires chaque fin du mois, en collaboration avec NUMILOG entreposage, pour un rapprochement mensuel des quantités reçues, transférées et vendues.

2.2.1.1. Les CLR (Centres de Livraison Régionaux)

Les CLR font partie des 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 18 CLR qui sont déployés partout au niveau du territoire selon les PLF (plateforme de distribution) Département sur les trois zone géographique (centre, Est, ouest).

Tableau N°2 : Les CLR de CEVITAL.

PLF CENTR (Bouira)		PLF OUEST HASSI AMER		PLF EST ELKHEROUB	
Nom du CLR		Nom du CLR		Nom du CLR	
CLR Akbou	06	CLR Tlemcen	13	CLR Constantine	25
CLR tizi ouzou	15	CLR Tiaret	14	CLR Annaba	23
CLR Alger	16	CLR Sidi bel abbas	22	CLR Batna	05
CLR Blida	09	CLR Moustaghanem	27	CLR Oum labouaghi	04
CLR Setif	19	CLR Mascara	29		
CLR Médea	26	CLR Oran	31		
CLR Rghaia	35	CLR Ghelizan	48		
Totale CLR de CEVITAL		18			

Source : Selon les informations recueillies au sein du service logistique.

Au sein du service logistique, on trouve cinq correspondants CLR qui sont chargés du suivi de tous les PLF existant sur le territoire national. Le principe des CLR consiste à travailler avec zéro stock, mais vu plusieurs aléas, ils disposent toujours d'un stock de couverture suivant le programme des ventes j+2.

2.2.1.2. Les plateformes et les dépôts

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

A) Les plateformes

Ce sont des zones de stockage externes qui sont propres 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).

Prochainement CEVITAL envisage 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.

B) Les dépôts

Sont des surfaces utilisées comme stock extérieur, et qui sont implantées sur tout le territoire algérien.

2.2.2. Département distribution

Il intervient de manière à satisfaire les besoins des clients. Il assure la distribution des produits de CEVITAL sur le territoire national suivant un programme déterminé par les planificateurs de la distribution.

2.2.3. Planification distribution

Ils prennent en charge l'établissement des plans de distribution qui contient les quantités à livrer, les points de chargement et les points de livraison, etc... dans ce service on trouve : un responsable et un planificateur de distribution de corps gras, qui assurent la planification de la distribution des huiles et des margarines , et un responsable et un planificateur de distribution des sucres.

Conclusion

La vocation première de CEVITAL est de créer de la valeur à partir d'une stratégie de planification avancée de toutes les activités, car la construction d'un projet logistique passe par plusieurs étapes, sous le pilotage de la direction générale qui donne l'ordre aux sous-directions logistiques de mener à bien un projet ou l'exécution d'une décision soit (stratégique, tactique, et même opérationnelle).

Toute cette hiérarchie est synchronisée d'une manière à fusionner l'ensemble des pratiques de chaque employé, de l'encadrement logistique pour mener à bien ses travaux qui génère une haute rentabilité. CEVITAL dispose d'un système de gestion de la distribution et du stockage qui répond aux exigences et à la norme de gestion connues.

Section 2 : l'évaluation de la performance logistique au sein de CEVITAL agro-alimentaire.

Introduction

Dans cette section nous allons présenter la démarche méthodologique de notre cas pratique ainsi que les étapes de recherche sur le terrain et l'intégralité des questions de notre entretien afin de mener à bien notre travail de recherche qui touche à l'évaluation de la performance logistique stockage et distribution.

1. présentation de la méthode d'enquête :

Parmi les méthodes d'enquête existante, nous avons orienté notre recherche sur la méthode qualitative qui consiste à faire un entretien avec un membre de l'entreprise afin d'avoir les informations ainsi que les réponses nécessaires concernant notre recherche.

1.1. Le déroulement de l'enquête

Notre enquête a duré environ un mois, du 03 mai 2018 jusqu'au 03 juin 2018 pour un total de 4 séances.

1.2. La Méthode utilisée

A défaut du temps qui ne joue pas à notre faveur nous avons opté pour une méthode d'enquête directe 'face à face' avec notre promoteur pour pouvoir entamer notre enquête au sein du service logistique bien précisément dans le bureau contrôle prestation.

On a choisi la méthode qualitative en élaborant un ensemble de questions pour répondre à notre préoccupation majeure qui est d'évaluer la performance logistique de CEVITAL.¹

1.3. Les fonctions du service d'accueil (contrôle et prestation)

Le service d'accueil a pour fonction principale de faire un suivi des différentes informations qui circule entre les bureaux du service logistique,

Le bureau contrôle prestation évalue les marchandises qui sortent de l'usine direction les plateformes de stockage selon le CLR concerné, ou il assure la fluidité de l'information des tableaux de bord et recueille les informations et données au mieux et au plus vite, le suivi et la mise à jour des indicateurs de performance logistique ; gestion des stocks, coût transport et coût de stockage, indicateur planification (production / vente PF/ transfert PF). Il s'agit de présenter une information déjà analysée et non pas seulement des chiffres bruts afin d'agir et/ou de réagir rapidement. Ses principales implications.

¹ THIETAR (R), et COLL, *Méthodes de recherche en management*, Edition DUNOD, 2003, P.235.

- Définissant clairement les objectifs attendus et en assurant une organisation efficace.
- Assurer la mise à jour des différents suivis.
- Modélisation des rapports d'activités et le circuit d'approbation afin de mesurer et suivre les objectifs.
- Participer à l'élaboration des documents de suivi budgétaire.
- Optimisation des coûts de possession des stocks, coûts de transport.
- Optimisation de la gestion des bases des données (minimiser l'utilisation de plusieurs tableaux).
- Evaluer le système d'indicateur logistique.

1.4. Description de l'entretien

Notre entretien est basé sur un enchaînement de questions ouvertes ce qui permet de mieux comprendre notre sujet

Il contient 2 axes :

AXE N°1 Le premier est basé sur les points de vue généraux au sein de CEVITAL qui est énuméré de 1 →7.

AXE N °2 Le deuxième est basé sur l'évaluation de la logistique de CEVITAL qui énumère de 8 →14

Notre premier axe sera composé de sept questions qui comportera un enchaînement structuré en allant du général au particulier.

2. Sur les points de vue logistiques de CEVITAL :

Tableaux N°3 : AXE 1 les points de vue de CEVITAL.

Questions	Réponses
<p>Question 1 : pourriez-vous nous parler un peu de CEVITAL ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - CEVITAL est une société par actions (SPA). - C'est le plus grand complexe spécialisé dans l'agro-alimentaire, il détient le plus grand nombre de raffineries moderne en Algérie - CEVITAL est toujours en perpétuelle innovation ce qui lui permet de détenir le monopole algérien et de faire sa place parmi les meilleurs au monde.
<p>Question 2 : quelle définition pourriez-vous nous donner par rapport à la logistique ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planification. - Transport et stockage. - Distribution.
<p>Question 3 : CEVITAL à intégrer tout un service dédié à la logistique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Combien de personnes y travaillent ? - Quel est le but visé par cette intégration ? 	<p>Parmi tous les services logistiques le nombre total des employer et de</p> <ul style="list-style-type: none"> - 42 personnes. <p>Le bute viser par cette intégration est de</p> <ul style="list-style-type: none"> - Détenir le marché national, en améliorant la distribution, stockage, la rapidité des commandes, et les délais de livraison.

<p>Question 4 : Quel changement avez-vous enregistré avant et après cette intégration ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avant la production se faisait de manière aléatoire sans aucune prévision, même le transport était anarchique, c'était un système classique de distribution direct. - Après cette intégration : <ul style="list-style-type: none"> - une meilleure gestion a tous les niveaux - la création de NUMILOG entreposage et NUMILOG transport.
<p>Question 5 : Comment gérez-vous votre logistique ?</p>	<p>- Les CLR enregistrent les commandes des clients qui seront envoyé sous un ordre de livraison au service planification et distribution, ce dernier envoie à NUMILOG pour s'occuper du transport.</p>
<p>Question 6 : Utilisez-vous des logiciels tels que les ERP ou autre progiciel ?</p>	<p>- Oui, les logiciels de gestion tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le SAGE 1000 - Le Transwide - Le Cosswine
<p>Question 7 : Les décisions concernant la performance logistique sont prises par quel niveau hiérarchique selon la structure de CEVITAL ?</p>	<p>- Le chef du service logistique envoie les consignes au service contrôle prestation, ce dernier doit les appliquer à la lettre, en ce qui concerne les décisions stratégiques c'est le DG le PDG et le directeur de la supply chain qui les transmet à la direction logistique.</p>

Source : *Elaboré par nous même à partir des réponses de l'entretien.*

2.1. Analyse et discussions des données de l'entretien de l'AXE 1 :

Question N° 1 : pourriez-vous nous parlé un peu de CEVITAL ?

CEVIAL est l'un des pionniers de l'industrie agro-alimentaire dans l'économie nationale par sa puissance structurelle et sa capacité à répondre aux commandes et aux exigences des consommateurs, car elle détient de grands moyens de production et l'utilisation de système moderne de distribution de ses marchandises ce qui lui permet d'être opérationnelle sur tout le territoire national.

Question N°2 : quelle définition pourriez-vous nous donner par rapport à la logistique ?

Pour commencer à définir la logistique il faut d'abord parler de la planification distribution qui est une activité principale dans le processus de distribution qui gère le transfert de la marchandise aux différentes plateformes stockage (**PLF**) créé par la société qui s'en charge d'alimenter les CLR existants sur le territoire national.

Question 3 : CEVITAL à intégrer tout un service dédié à la logistique ?

➤ Combien de personnes y travaillent ?

Après avoir décomposé l'organigramme de l'entreprise ont constaté que le service planification et distribution doté d'un effectif de 10 personnes

- Correspondant CLR : se compose de 5 personnes, chaque personne s'occupe de 3 CLR

Service facturation : chaque unité à un facturier à proximité on y compte environs 22 facturiers au total.

- Contrôle prestation : ce compose de 5 personnes.

- Donc CEVITAL et performante aux niveaux de son effectifs ont détenant un nombre suffisant d'employés pour pouvoir gérer l'intégralité des activités de l'entreprise.

Tableaux N°4 : les bureaux concernés par les suivis.

Les différents services logistiques	Le nombre d'employés
- Planification distribution	10 Personnes
- Correspondant CLR	05 Personnes
- Facturation	22 facturiers

Source : d'après les informations transmises par nos promoteurs au sein de CEVITAL.

➤ Quels sont les objectifs visés par cette intégration ?

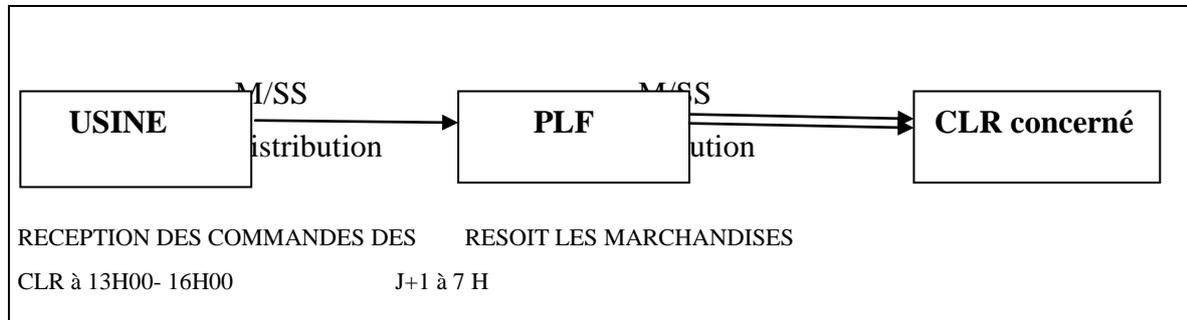
L'intégration d'un service logistique à permis à cette entreprise d'arriver à mettre en évidence les trois critères (qualité, coût, disponibilité) qui est la base de la politique d'intégration de cette logistique, avoir un produit de qualité disponible à tous moments tout en jouant sur la variable coût .telle est la devise de l'entreprise.

La fonction logistique, d'après le point de vue de l'entreprise, vise à créer une meilleure fluidité des flux d'information qui circulent entre les différents services qui dépend de l'un comme de l'autre.

Question 4 : quel changement avez-vous enregistré avant et après cette intégration ?

Avant l'intégration de la logistique au sein de CEVITAL le circuit de distribution était long les marchandises prenaient beaucoup de temps pour arriver à destination.

Mais avec l'intégration de **du système diapason**, la distribution de la marchandise est devenue plus organiser ce qui à engendrer une rapidité de transmission, de la marchandise au destinataire.

Figure N° 16 : System DIAPASON de distribution des produits au CLR.

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des informations transmises par notre promoteur.

Question 5 : comment gérer vous votre logistique ?

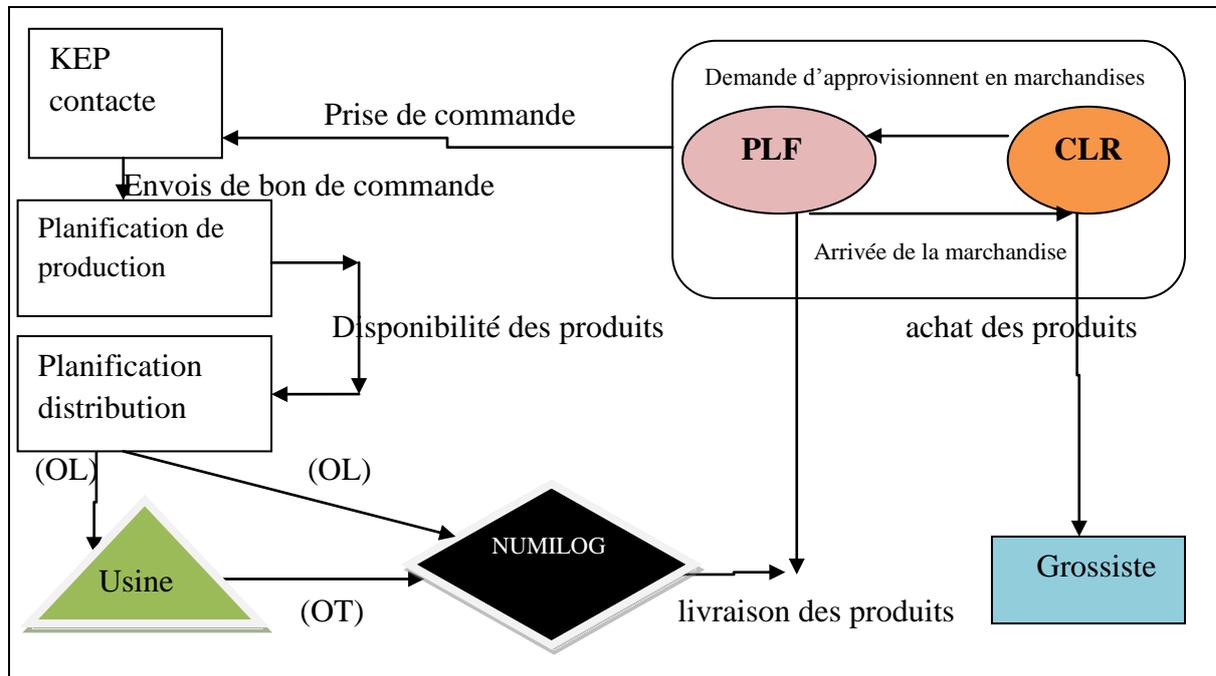
La mise en place d'un système de prise de commande (OL) ordre de livraison à pue réglé les différents problèmes liés à l'insuffisance des marchandises dans les CLR ont utilisant le KIP'S contacte

Logiciel qui reçoit les commandes des clients, transmet leurs commandes journalières pour répondre aux commandes de tous les clients.

Ces commandes arrivent à 13h00 puis à 16h00, les différentes commandes sont transmises directement au service production afin d'avoir un produit prêt le lendemain à 7h00 (J+1) sur les lieux de commandes ont utilisant la filiale NUMILOG entreposage et NUMILOG transport reçoit un (OT) ordre de transfère qui s'en charge de réquisitionné le nombre suffisant de camion pour d'acheminer les produits de la marque CEVITAL jusqu'à la plateforme.

Exemple : NUMILOG : transport des marchandises grâce à l'élaboration d'un contrat Bejaia - Brouira 24 palettes à 15500 DA :

A l'arrivée, les produits sont immédiatement stockés grâce à la planification de chaque aire de stockage, selon la période.

Figure N° 17 : planification d'un système de commande sein de CEVITAL.

Source : élaboré par nous-mêmes.

Question 6 : Utilisez-vous des logiciels tels que les URP ou autres progiciels ?

- ✓ Le sage 1000 : gère le stockage (entrer et sortie) de marchandise, et la facturation (bon d'entrer et de sorti ...etc.) ce qui permet d'avoir un traçage de toute opération d'achat et de vente
- ✓ TransWide : un logiciel programmé spécialement pour le transport il transmet l'heur de départ et d'arriver de la marchandise, permet de tracé les itinéraires a emprunté pour minimiser les retards et les coûts de transports.
- ✓ COSSWine : logiciel qui s'occupe de tout ce qui est administratif et magasin (pièces de rechange des machines, les combinaisons des ouvriers, outils d'entretien, etc....).

Permetts de gérer les stocks des consommables, car chaque article qui sort du Magasin doit avoir un justificatif.

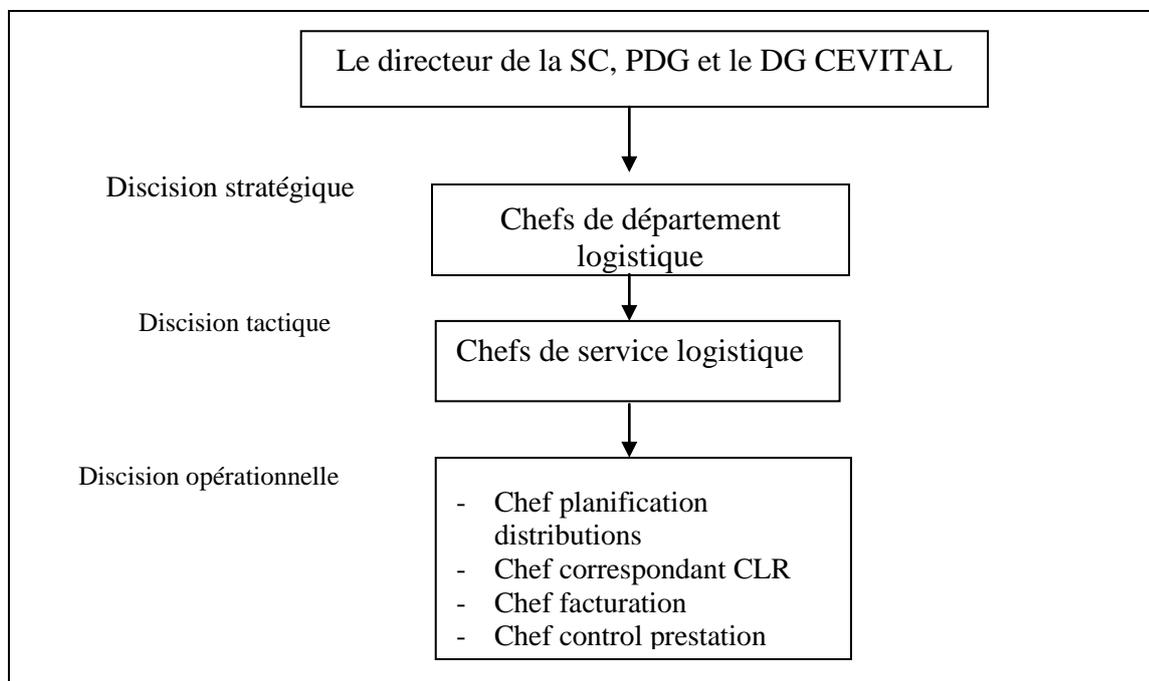
Question 7 : Les décisions concernant la performance logistique sont prises par quel niveau hiérarchique selon la structure de CEVITAL ?

- Les décisions stratégiques : ce sont des décisions risquées pour l'entreprise avant que les responsables ne s'engagent à prendre une décision une étude doit être effectuée sur l'ensemble de la (Duré, coût, risque) avec la présence des différents responsables (le directeur du service logistique le .PDG, DG, le directeur de la Supply Chain)
- Les décisions tactiques : ce sont des décisions moins risquées ils sont pris par les PDG et Le DG qui donne l'ordre selon l'organigramme de la SC.

La direction Supply Chain gère le service transit, le GDS (direction des stocks), planification distribution.

- Les décisions opérationnelles : c'est les chefs de département et les chefs de service qui les décide, les employé exécute.

Figure N °18 : la hiérarchie concernant de prise de décision logistique.



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des informations reçues.

3. l'évaluation de la logistique de CEVITAL.

Tableaux N° 5 : AXE (2) L'évaluation de la logistique de CEVITAL.

Question de l'entretien	Réponses
<p>Question 8 : Evaluer vous votre logistique si oui vous évaluer quoi au juste ?</p>	<p>Oui, le service Reporting et analyse KPI'S</p> <p>Evalue performance logistique de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La planification distribution <p>On évalue La performance des (CLR, stock, transport).</p>
<p>Question 9 : Quelle est pour vous l'importance d'évaluer votre logistique ?</p>	<p>L'importance pour nous est d'arriver à une performance d'un degré de 100% :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Corriger les différentes défaillances de notre système logistique. - le travail pour la réduction des coûts de transport. - réduction des coûts de distribution et de distribution - Le respect des délais de livraison.
<p>Question 10 : Afin d'évaluer votre logistique utiliser vous des indicateurs si oui lesquels ?</p>	<p>Oui, pour évaluer notre logistique nous utilisons un indicateur qui est le KPI'S qui évalue la performance relative aux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suivis des coûts de stockage et distribution (KPI'S suivis des coûts). - Le KPI'S Planification distribution qui s'en charge d'évaluer le <ol style="list-style-type: none"> 1) (Taux du transport, la situation journalière des CLR,

	<p>2) l'état des entré et des sorties.</p> <p>3) le taux des d'annulation des OL).</p>
<p>Question 11 : Utilisez-vous des référentiels d'évaluation si oui lesquels ?</p>	<p>Oui, nous utilisons les tableaux de bord comme référentiels qui nous servent d'une part de grille d'évaluation et d'autre part d'un repère pour les objectifs à atteindre.</p> <p>Et parmi eux on compte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tableaux de bord de stockage. - Tableaux de bord de production. - Tableaux de bord transport.
<p>Question 12 : Quel est pour vous l'intérêt de construire ces indicateurs autour de se référentielle ?</p>	<p>Les tableaux de bord sont des outils permettent la :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mesure - Contrôle - Alerte
<p>Question 13 : Quels sont les critères pris en compte dans la localisation des PLF et CLR ?</p>	<p>concernant la localisation des PLF est faite selon ces critères :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au centre de la localisation des CLR <p>Concernant la localisation des CLR et fait par rapport aux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le nombre d'habitants. - La couverture de toute la zone géographique. - Abondance des commandes.
<p>Question 14 : Est ce que vous exportez à l'international ? si oui comment ?</p>	<p>Oui, CEVITAL exporte le sucre à l'international, le transport de nos marchandises ce fait soit par voit maritime quand il s'agit d'une exportation vers l'Union européenne ou bien par voit terrestre par exemple la Tunisie.</p>

Source : élaboré par nous même à partir des réponses de l'entretien.

3.1. Analyse et discussions des données de l'entretien de l'AXE 2 :

Question 8 : évaluez-vous votre logistique ?

OUI, le service Reporting et analyse KPI'S s'en charge d'évaluer mensuellement la performance de la planification distribution, c'est l'activité clé qui englobe les informations qui circulent entre tous les services logistiques, grâce à la collecte des données issues des tableaux de bord ainsi que l'état journalier des différents CLR.

Il permet aussi le suivi et la mise à jour des indicateurs de performance logistique telle que :

La gestion des stocks, cout transport et cout de stockage, indicateur planification (production / vente PF/ transfert PF). Il s'agit de présenter une information déjà analysée et non pas seulement des chiffres bruts a fin d'agir et/ou de réagir rapidement.

Question 9 : Quelle est pour vous l'importance d'évaluer votre logistique ?

Grace à l'évaluation de la performance logistique, CEVITAL parvient à corriger les nombreuses défaillances quotidiennes observé, cela permet une rapidité d'exécution tout en étant efficace, surtout ce qui concerne les défaillances liées aux :

- Les retards de livraisons des commandes.
- la qualité du service,
- la maitrise des coûts
- les délais dépassés de livraison
- la mauvaise gestion des CLR

Question 10 : Afin d'évaluer votre logistique utiliser vous des indicateurs si oui lesquels ?

Oui, CEVITAL utilise dans son évaluation un indicateur appeler KPI'S (Key performance indication system) autrement dit le ICP (indication performance clé) , qui permet de mesuré l'efficacité de la planification distribution en termes de coûts relatifs aux stockages

et des moyens de transport, ainsi qu'à la situation journalière des CLR, qui permet d'évaluer la performance en termes d'exécution des commandes et des livraisons.

Les résultats obtenus leurs serviront comme grille d'évaluation pour voir si la performance logistique de l'entreprise est optimale ou bien minimale.

A) Évaluation des coûts de (transport, stockage) :

Le système KPI'S évalue différents coûts utilisés au sein des différents CLR et PLF, la distinction en terme de performance se fait en comparant les résultats de chaque zone de stockage.

On va prendre comme exemple : le KPI indicateurs coût de stockage soit par palette ou par tonnes : pour calculer l'ensemble des coûts relatifs au stockage, Ce tableau est composé de différents indicateurs qui calculent ainsi de l'ensemble des marchandises existantes dans les CLR.

Explication de la méthode de calcul des coûts de stockage par CLR :

Tableau N° 6 : les tarifs des coûts de stockage et de transport de l'entreprise CEVITAL.

Tarif stockage / palette/ DA	122
M ² chambre froide	1326
Tarif stockage /da	88

Source : à partir de l'annexe N°2.

Remarque : Ces tarifs sont valables pour tous les CLR et se sont des montants fixe et standard pour tous les CLR, ses montants serviront pour les calculs des différents coûts logistique.

Maintenant on va prendre comme exemple le calcul des coûts de stockage et de distribution d'un seul CLR à partir des tarifs élaborés par l'entreprise pour le mois de décembre pour le CLR Tizi ouzou.

Tableau N°7 : suivi de coût de stockage décembre 2018.

CLR	Type d'opération	Coût de stockage			Cout stockage / Palette	Coût stockage / tonne DA	Coût transport					Cout transport / Palette	Coût transport/ tonne
		volume palette	volume tonne	Cout stockage			NBR rotation	km	Coût	Cout /tonne	Coût / palette		
CLR TIZI OUZOU 15	Loyer mensuel	1		1437500	640DA	681 DA						697DA	654DA
	MAD chambre froide	97m ²		128622									
	Frais fixes	1		1898809									
	confiture	48	37	5856									
	Eau fruitée	24	24	2928									
	Eau minérale	3020	3031	368440									
	Huile	1896	14488	231312									
	Margarine	160	118	19520									
	Sucre SKOR	1320	1374	161040									
S : totale CLR 15		6468	6073	4137310	Totale		286	29491	4230320		5337		

Source : à partir De l'annexe N° 2.

- Présentation de méthode de calcul du KPI'S suivis des coûts logistiques des CLR .

Tableaux N°8 : règle de calcule du KPI'S coûts de stockage et distribution.

règle de calcule des coûts de stockage		
Type d'opération	Règle de calcule	Exemple de calcul
Calcule de coût de stockage d'un produit	$\text{Coût de stockage d'un produit} = \text{Volume palette} \times \text{tarif stockage / palette}$	<i>Coût de stockage d'un produit exemple la margarine :</i> $160 \times 122 = 19520DA$

\sum Des coût de Stockages	\sum Des coûts de stockages = (le loyer mensuel \oplus Mad chambre froide \oplus frais fixe \oplus coût de stockag des produits \div tonne \oplus coût de stockage des produits par palette. Coût de la chambre froide = Volume de la marchandise dans la chambre froide \times coût de la location d'un M	1437500 \oplus (97 \times 1326) \oplus 17982092 \oplus (5856 \oplus 2928 \oplus 368440 \oplus 231312 \oplus 19520 \oplus 16104 = 4137310DA
\sum Coût stockage / palette en DA	\sum Coût stockage / palette DA = \sum Coût stockage \div \sum Volume en palette des produits	4137310 \div 6468 = 640DA
\sum Coût de stockage / tonne	\sum Coût de stockage / tonne = \sum Coût stockage \div \sum volume en tonne des produits	4137310 \div 6073 = 3693DA
règle de calcule des coûts de distribution		
Coût de transport d'un produit	Coût de transport d'un produit = nombre de kilomètres parcourus pour le transport d'un produit \times tarifs de transport en DA	Exemple : calcule de coût transport pour l'eau min erale 9842 \times 88 = 1657500 DA
\sum Coût de transport des produits	\sum Coût de transport des produit = \sum de kilometres parcourus par produit DA \oplus tarifs de transport Da \oplus coût Supplémentaire	3100 \oplus 1550 \oplus 1687500 \oplus 1224500 \oplus 341820 \oplus 930000 = 42303220DA
Coût de transport / tonne d'un produit	Coût de transport par tonne d'un produit = Coût de transport par produit \div Volume de produit en tonne	Exemple : calcule de coût de transport par tonne pour l'huile. 1224500 \div 1448 = 823DA

<i>Coût de transport / tonne des produits</i>	$\sum \text{Coût de transport par tonne des produits} = \frac{\sum \text{Coûts de transport de tous les produits}}{\sum \text{Volume des produits par tonne}}$	$4230320 \div 6073 = 697DA$
<i>Coût de transport / palette d'un produit</i>	$\text{Coût de transport par palette d'un produit} = \frac{\text{Coût de transport par produit}}{\text{Volume de produits en palette}}$	<i>Exemple : calcule de coût de transport par palette pour la margarine .</i> $34820 \div 1448 = 2136$
<i>Coût de transport / palette des produits</i>	$\sum \text{Coût de transport par palette des produits} = \frac{\sum \text{Coûts de transport de tous les produits}}{\sum \text{Volume des produits en palette}}$	$4230320 \div 6468 = 654DA$

Source : établie par nous-mêmes.

➤ Analyse des résultats

On se qui concerne le calcul de coût pour la distribution c'est la même méthode utilisée que celle du stockage, seulement que les variables prises en compte sont différents on compte parmi eux (le nombre de kilomètres parcourus, la consommation du carburant...)

Après avoir décortiqué l'ensemble de cette méthode de suivis des coûts relatifs à l'activité de stockage de distribution pour le CLR Tizi Ouzou on constate que plusieurs indicateurs rentrent en jeu afin de déterminer la valeur de ces coûts.

Pour déterminer la performance logistique en termes des coûts pour les CLR qui exerce leurs activités selon le système diapasos, l'ensemble des résultats doivent être englobé dans le système KPI'S afin de calculer la moyenne des coûts de stockage et de distribution du mois pour permettre de détecter les raisons de la **hausse ou de diminution**,

Cela va permettre à l'entreprise de procéder aux démarches de correction pour améliorer la performance logistique par rapport aux coûts.

Exemple : de l'évaluation coût global par palette pour un ensemble de CLR pour le mois de décembre 2017 :

Tableaux N°9 : Exemple de calcul du coût global de transport et distribution pour tous les CLR en DA.

CLR	Coût stockage / palette Da	Coût stockage / tonne DA	Coût stockage de l'ensemble des produits par CLR DA	Coût de distribution par palette DA	Coût de distribution par tonne DA	Coût de transport de l'ensemble des produits DA
CLR Akbou	3318	3693	3537321	802	892	854632
CLR Blida	1112	1245	4008620	854	955	3076536
CLR Tizi Ouzou	640	681	4137310	697	654	4230320
CLR Annaba	853	950	2537602	1683	831	2472180
CLR Oran	546	595	4581362	334	334	2803752
CLR Bouagui	1095	1170	305670	667	713	1861480
CLR Oued smar	328	365	4327208	744	829	9823080
Coûts des CLR			23435093			25121980

Source : élaboré par nous même à partir de l'annexe 2, 3,4.

- Présentation de méthode de calcul du système KPI'S cout global des coûts :

Remarque : On considère que le volume total occupé par les marchandises stocké en palette dans tous les CLR est de 42882 et le volume total en tonne est de 35089.

On va calculer le coût global de stockage et de transport :

$$\text{Coût de stockage en palette de tous les CLR} = \sum \text{des Coûts de stockage réaliser par les CLR} \\ \div \text{Volume totale des palette} = 23435093 \div 42882 = 547 \text{ DA}$$

$$\text{Coût de stockage en tonne de tous les CLR} = \sum \text{des Coûts de stockage réaliser par les CLR} \div \text{volume} \\ \text{totale en tonne} = 23435039 \div 35089 = 668 \text{ DA}$$

$$\text{Coût de distribution en palette de tous les CLR} = \sum \text{des Coûts de distribution réaliser par les CLR} \\ \div \text{Volume totale en palette} = 25121980 \div 42882 = 586 \text{ DA}$$

$$\text{Coût de distribution en tonne de tous les CLR} = \sum \text{des Coûts de distribution réaliser par les CLR} \\ \div \text{Volume totale} = 25121980 \div 35089 = 716 \text{ DA}$$

$$\text{le Coût global transport et distribution en palette} : 547 \oplus 586 = 1133 \text{ DA}$$

$$\text{le Coût global transport et distribution en tonne} : 668 \oplus 716 = 1384 \text{ DA}$$

➤ **Analyse des résultats :**

En sachant qu'à Oran il existe une plateforme de stockage (PLF Hassi Amer) au vu de la demande grandissante dans cette régions le groupe CEVITAL décida d'inclure dans ce PLF une autre fonction qui est un centre de livraison régional (CLR Hassi Amer), d'après le KPI'S suivis des coûts du mois on constate que ce dernier est plus performant par rapport aux autres CLR, on se procurant directement de la plateforme les charges de transport (en camion) ne sont pas incluse par rapport aux autres CLR a qui le transport fait partie des charges qui sont intégré dans le calcul des coûts. , Dans ce CLR on comptabilise que les coûts de stockage et les frais de chargements et déchargements.

Pour déterminé le CLR le plus performant on prend pour grille d'évaluation la comparaison entre les coûts additionner (en tonne) et (en palette) afin de déterminer le CLR le plus performant du mois.

$$\text{le Coût global transport et distribution en tonne} : 365 \oplus 829 = 1191 \text{ DA}$$

$$\text{le Coût global transport et distribution en palette} : 328 \oplus 774 = 1072 \text{ DA}$$

Le système KPI'S calcule le coût global en tonne est en palette (distribution et stockage) / du mois par ce qu'il sert de grille pour déterminer le prix de vente par rapport aux coûts supporter.

B) Le KPI'S Planification distribution :

Pour arriver à atteindre une bonne performance du transport un KPI'S planification distribution de tous les flux physiques liée à la logistique du transport doivent être mesurés au fur et à mesure, car l'inefficacité d'une seule activité va engendrer un ralentissement de l'activité qui suit.

Lors de l'acheminement des marchandises à partir des PLF un état sur la durée de transfert de la marchandise aux CLR et effectuer, pour évaluer le taux de transport par rapport à la date et l'heure de départ d'arriver. Ainsi qu'au nombre des (OL). (Ordre de livraison).

B.1) KPI'S Taux de transport

Tableaux N°10 taux de transport- flux secondaire.

Dépôt de départ	Dépôt d'arrivée	Code famille produit	Date et heures de transfert	Etat du transfert
Dépôt lala Khadija	PLF el Kharoub 25	EM	08/05/2018 20 :18	Non réceptionné
PLF Bouira	CLR 16 ALGER	HUILE	08/05/2018 09 :10	Non chargé
PLF Hassi amer	CLR Tiaret	MARGARIN	08/05/2018 10 :15	réceptionné
PLF el Kharoub	CLR 19 SETIF	HUILE	08/05/2018 11 :13	réceptionné
Dépôt CEVITAL Bejaia	PLF Tizi Ouzou 15	SKOR	08/05/2018 12 :12	réceptionné

Source : établie par nous-mêmes.

- Présentation de la méthode de calcul du suivi journalier des taux d'arrivée et de départ :

Donc sur les 5 états de transferts qu'un seul d'entre elle n'a pas eu lieu donc le taux de départ se calcule comme ceux-ci :

$$\rightarrow (\text{nombre de transferts non effectués} \times 100) \div \text{le nombre totale d'opération}$$

$$1 \times 100 \div 5 = 20\%$$

$$\text{LE taux de départ} = 100 - 20 = 80\%$$

Sur les 5 PLF il y a que trois CLR qui ont réceptionné la marchandise donc la performance concernant le TX d'arrivée se calcule comme ceux-ci

$$\rightarrow (\text{nombre de transferts non réceptionnés} \times 100) \div \text{le nombre totale d'opération}$$

$$2 \times 100 \div 5 = 40\%$$

$$\text{LE taux d'arrivée} = 100 - 40 = 60\%$$

➤ **Analyse des résultats :**

A partir des résultats obtenus, on constate que NUMILOG respecte les délais de livraison des marchandises de l'usine jusqu'au CLR. Sur les 5 opérations un seul transfert de marchandises entre le PLF Bouira et le CLR Alger qui n'a pas eu lieu pour cause soit d'annulation des commandes ou un manque de moyens de transport.

Dans le cas où le délai est dépassé, en raison d'un retard dans le transport de ce dernier, cela va provoquer une rupture des stocks de marchandises. Par conséquent, cela va se répercuter négativement sur la rentabilité de l'entreprise et même sur le respect des contrats entre le fournisseur et les clients.

La performance est déterminée lorsque la marchandise est chargée sur les camions de NUMILOG, donc la grille d'évaluation est basée sur la réception ou le transfert des marchandises en utilisant le logiciel SAGE 1000.

B.2) KPI'S situation journalière des CLR

Pour les CLR un état journalier des sorties doit être effectué pour donner une vision sur la situation de chaque CLR concernant les quantités commandées et celles qui sont livrées. Cela va servir comme données au système KPI'S afin d'indiquer le taux d'annulation des OL.

Tableaux N°11 : états des sorties et entrées des commandes CLR BATNA 10/05/2018.

Date	CLR	Nom et Prénom	Désignation Produit	CMD PLTS	LVR PLTS	NON livré
10/05/2018	CLR 05	BENKHEMI S HOUES	H.ELIO 5L	2	2	0
10/05/2018	CLR 05	BENI FIALA	Sucre SKOR 1 KG	12	2	10
10/05/2018	CLR 05	TAHAR KAMI	Sucre SKOR 5 kg	2	1	1
10/05/2018	CLR 05	NOURMI AHMED	Sucre SKOR 1 kg	4	1	3
10/05/2018	CLR 05	Totale		20	6	14

Source : élaboré par nous même à partir de l'annexe N° 6.

Pour calculer le taux de performance concernant le suivi journalier des commandes il faut prendre en considération le nombre total des commandes envoyer par le CLR et le nombre total des commandes non effectuer qui égale à :

Total des commandes journalier non effectué $\times 100 \div$ *le nombre total de commandes journalier envoiyer par CLR*: $14 \times 100 \div 20 = 70\%$

➤ **Analyse des résultats :**

A partir des résultats eu constaté de l'état des sorties du 10/05/2018 que le CLR BATNA est performant, car le taux de performance est de 70 % cela reflète sa bonne gestion des stocks, car il assure l'acheminement des commandes jusqu'aux clients par la disponibilité des marchandises dans les stocks.

Mais pour pouvoir déterminer le CLR le plus performant du mois il faut que l'ensemble des états journaliers des CLR de CEVITAL soit englobé par le système KPI'S qui procède ainsi a l'élaboration des taux d'annulation des OL mensuellement.

Pour le KPI'S taux d'annulation des OL une variable très importante rentre en jeux qui est le taux de disposition de la marchandise dans les stocks des CLR.

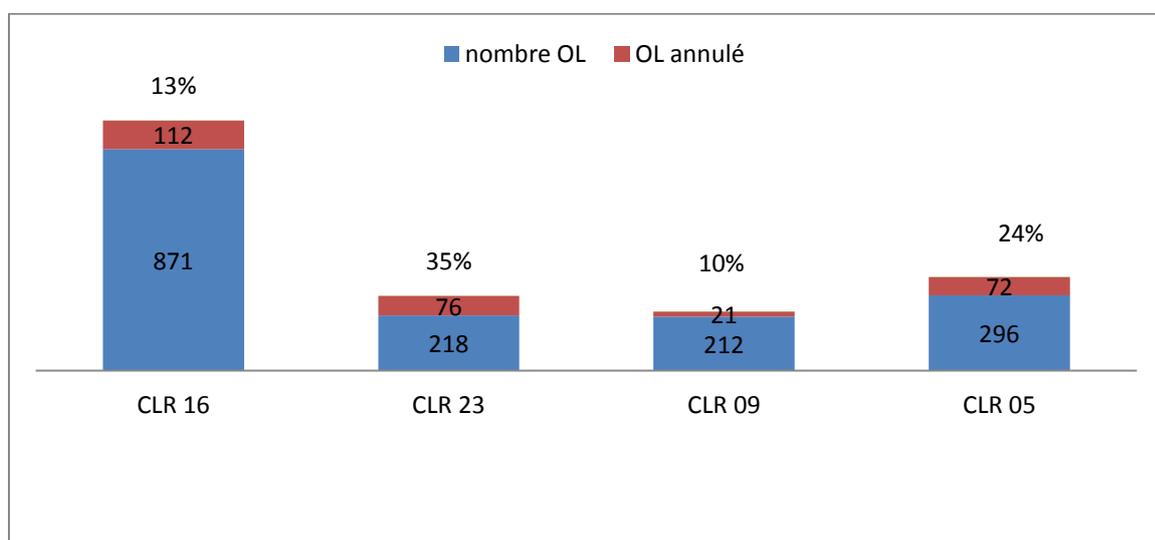
En cas ou les clients ne trouve pas la quantité souhaitée de produits dans le CLR, cette dernière envoie des OL à CEVITAL, car celle-ci e ne dispose pas de quantité suffisent à fin de remettre la marchandise aux clients.

Le calcul du taux d'annulation des ordres de livraisons se fait par rapport au nombre total d'OL envoyer par le CLR par mois.

B.3) KPI'S taux d'annulation des ordres de livraisons

Se fait par rapport au nombre total d'OL envoyer par le CLR par mois.

Figure N°19 KPI'S taux d'annulation des OL par CLR pour le mois de décembre 2017



Source : élaboré par nous même à partir de l'annexe N° 5.

- Explication de la méthode de calcul par le KPI'S taux d'annulation des OL.

taux d'annulation des OL/ mois = (nombre d'ol annulé × 100) ÷ nombre total d'OL du mois

Exemple : Taux d'annulation des OL/ mois pour le CLR16 = (121 × 100) ÷ 871 = 13%

➤ **Analyse des données :**

D'après les résultats de la figure N°19 on constate que le CLR Blida est le plus performant, car il détient le nombre d'annulations le plus bas par rapport aux autres CLR.

Le nombre d'annulations est de 21 OL se qui est équivalent à 10 % du taux d'annulation cela reflète une bonne performance en termes d'acheminements de la marchandise et la bonne gestion des commandes des clients ainsi qu'à la disposition de la marchandise dans son stock.

Question 11 Utilisez-vous des référentiels d'évaluation si oui le quelle ?

OUI, L'utilisation des tableaux de bord comme référentielle permet à CEVITAL d'atteindre l'objectif principal qui est de minimiser les coûts ce qui va permettre au gestionnaire de lui donner une vision pour le pilotage de l'ensemble des tâches pour atteindre les objectifs fixés au départ.

Par exemple un tableau de bord journalier de transport résume l'ensemble de kilométrage parcouru et ainsi que la consommation du gasoil en jour et en mois,

Question12 : Quel est pour vous l'intérêt de construire ces indicateurs au tour de ce référentiel?

Le tableau de bord logistique est utilisé comme instrument de mesure de la performance pour faciliter le pilotage d'une ou plusieurs activités la fois dans le cadre où l'entreprise veut se perfectionner,

Donc on peut dire que les tableaux de bord que CEVITAL utilise sont des instruments permettent de réduire l'incertitude et facilite la prise de risque à toutes décisions. C'est un instrument d'aide à la décision concernant la performance logistique.

C'est un outil destiné aux gestionnaires et qui vient remplir 3 fonctions principales :

- **Fonction de mesure**

Vérifier que nos stratégies, moyens et autres ressources conviennent bien au cap qui a bien été fixé pour l'atteinte des objectifs (mesure de l'activité, de l'efficacité des moyens, de la productivité, de la rentabilité, de la qualité.....).

- **Fonction contrôle** : vérifier tout au long d'un exercice que l'avancement des activités respecte le cahier des charges et le temps standard (taux de réalisation).
- **Fonction alerte** : alerte de manière anticipée sur un dysfonctionnement ou un incident (accident, retard, dépassement des temps standard, dépassement des coûts, rupture de stock, rupture de moyens, fils d'attente).

La finalité du tableau de bord logistique est de permettre au responsable logistique d'avoir une maîtrise de ses processus et de pouvoir rapidement faire les réglages ou mener des actions appropriées en cas de dysfonctionnement. Cet outil lui apporte la confiance et la garantie nécessaire pour travailler sereinement et atteindre les objectifs qui lui sont fixés.

Question 13 : Quels sont les critères pris en compte dans la localisation des PLF et CLR ?

L'entreprise a décidé d'être plus présente au pré de ses clients est cela ont s'implantent un peu partout sur le territoire national selon des critères bien définit.

Pour l'implantation des CLR, CEVITAL a pris en compte la densité d' (habitant / région), le nombre d'habitants existant entre l' (ouest, est, le centre) n'est pas le même.

Pour l'implantation des PLF elle s'est faite par rapport au centre de localisation des CLR pour recouvrir toute la zone des régions ce qui leur permettra de s'alimenter facilement et plus rapidement.

CEVITAL à opté pour cette stratégie de localisation des PLF et CLR pour être plus performante tout en minimisant les coûts de stockage et de distribution, ainsi qu'à la disponibilité des marchandises partout sur le territoire national.

Questions 14 : Es que vous exportez vos produits à l'international ?, si oui comment ?

Oui, CEVITAL transfert du (sucre) à l'internationale, cela se fait par voie maritime ou terrestre tout dépend de sa destination par exemple :

L'exportation du sucre vers la « Tunisie » se fait directement à partir de la ligne d'exportation de l'usine sans utilisation des CLR, ce sont des commandes spéciales envoyées directement de l'usine à destination.

CEVITAL a opté pour cette méthode d'exportation à cause du conditionnement du sucre, l'emballage utilisée pour ce type de transport est spécial et différent de ceux qui sont commercialisés au niveau national.

4. synthèses des résultats :

Les activités de CEVITAL se subdivisent en 4 fonctions principales qui sont (planification, transport, stockage, distribution), pour le bon déroulement de ses activités les décisions liées à la stratégie de performance est prise par le plus haut niveau hiérarchique ce qui permettra d'atteindre le degré de compétitivité souhaité dans tous les secteurs d'activité.

Concernant chaque une des services liés à la logistique, l'entreprise a intégré un nombre suffisant d'employés qui assurent le bon déroulement quotidien de l'activité, ce qui permet à l'entreprise d'être performante, et aussi avec la création des CLR et des PLF qui sont implantés sur tout le territoire national à engendrer la mise en place d'un nouveau système appelé DIAPASON qui assure l'acheminement en temps et en heure des marchandises.

A l'aide des indicateurs mis en place l'entreprise arrive à évaluer sa logistique qui traduit la situation quotidienne des CLR et celle du transport, grâce à un système appelé les KPI'S ou l'ensemble des informations collectées sont englobées et calculées, permettant ainsi au service contrôle de la prestation d'analyser et de mesurer la performance logistique mensuellement.

Pour savoir si les objectifs sont atteints concernant les différents coûts logistiques ainsi que la performance de la planification et de la distribution l'entreprise prend pour référentielle des tableaux de bord, qui traduisent au gestionnaire l'ensemble des tâches en vue d'atteindre une meilleure performance fixée au départ.

Afin de se faire une place sur le marché et se montré compétitif la performance est requise, plusieurs paramètre sont pris compte et l'un des plus important c'est d'avoir à disponibilité des produits présent sur tout le territoire national, Cette disponibilité rapide est due à la présence des différentes plateforme et centre de livraison mit en place au préalable par l'entreprise, Ce qui leurs permet acheminer de façon organisée et rentable les marchandises.

La création de ses zones de stockages permet aux décideurs de :

- Pouvoir répondre présents au commandes des consommateurs.
- Déterminer un prix de vente des produits concurrentielle.
- L'atout majeur de l'entreprise, la qualité et la fraîcheur de ses produits.

Tous ses éléments créent la performance et ils permettent de hisser l'entreprise CEVITAL au sommet de l'agroalimentaire en Algérie,

5. Recommandation et suggestion :

A travers l'analyse des résultats précédents, on a pu établir les suggestions et les recommandations qui peuvent aider l'entreprise CEVITAL dans l'amélioration de leurs performances logistiques, et de mieux comprendre les obstacles qui gênent les clients.

- Augmenter le nombre intermédiaires qui auront un accès direct aux CLR pour diminuer la charge de ces derniers.
- Augmenter le nombre de flottes, qui assureront la disponibilité des produits quotidiennement et éviter les ruptures de stock.
- Installé ces CLR aux sites les plus appropriés pour minimiser la distances entre les CLR et les intermédiaires.
- Améliorer les systèmes et les schémas de distribution à chaque mise à jour, tel que le système DIAPASON.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Le terme logistique dans sa globalité contient un certain nombre de fonctions qui diffèrent selon la vision de chaque entreprise, son interprétation est propre à chaque entreprise et cela par rapport au secteur utilisé, mais le but reste toujours le même qui est la création de la valeur.

La logistique en Algérie a été introduite récemment dans la culture des entreprises nationales, mais elle reste toujours une fonction encore méconnue, qui commence à se faire de plus en plus une place dans la structure des entreprises, puisqu'elle regroupe l'ensemble des activités mises en œuvre visant à l'octroi des gains.

À l'internationale la logistique est vaste elle ne se limite pas seulement au stockage et à la distribution, à la différence de la logistique nationale celle-ci inclut : l'emballage de la marchandise, le choix des moyens de transport (le transport routier, maritime, aérien, ou ferroviaire), d'où l'importance de faire parvenir à un autre pays des marchandises qui sont vendues par une entreprise nationale. Il ne s'agit plus seulement de parler de transport à l'international, mais d'un ensemble de facteurs qui rentrent en jeu afin d'assurer le bon fonctionnement de la logistique internationale.

Son rôle reste toujours la volonté de satisfaire le consommateur pour cela toute entreprise doit évaluer son stockage et sa distribution, pour une amélioration continue de l'ensemble de ses activités stratégiques dans le but d'atteindre une meilleure maîtrise des coûts et d'être toujours performant et compétitif. Pour cela plusieurs modèles d'évaluations ont vu le jour, mais le plus utilisé, on citera le modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference), qui permet à toutes les entreprises de parler le même langage et à leur fournir une méthodologie qui les aide à se comparer au sein de leur organisation, ce modèle effectue une analyse en décrivant la performance de quatre niveaux, ainsi que le modèle WCL (World Class Logistics Model) qui évalue la performance de Supply Chain Management des entreprises, qui a pour but d'analyser plusieurs types d'entreprises sur une même Supply Chain (du fournisseur au fournisseur au client final).

L'utilisation d'indicateurs est primordiale lors de l'évaluation de la logistique, c'est ce dernier qui indique si la performance souhaitée est atteinte ou pas. Pour cela selon la réponse de la question **n°12** qui affirme que le tableau de bord (journalier transport et celui du stockage), est le référentiel qui interprète les résultats de l'évaluation et de contrôler les activités logistique afin d'avoir une vision sur l'ensemble des activités de l'entreprise.

Notre cas d'étude effectué au sein de l'entreprise CEVITAL, dont l'objectif est d'étudier la façon dont se fait l'évaluation de la performance les CLR et du transport entrepôt par NUMILOG.

Notre enquête, qui s'est déroulée avec notre promoteur du service contrôle prestation nous a permis de collecter un certain nombre d'informations qui nous aient utiles pour atteindre de notre objectif principal, qui consiste à répondre à notre problématique qui est (comment CEVITAL évalue sa logistique ?), en nous éclairant sur le fonctionnement dès l'activité logistique, et aussi sur les méthodes mis en oeuvre pour mesurer cette dernière.

Parallèlement on a constaté d'après les résultats de notre entretien que CEVITAL s'est concentrée sur la minimisation des coûts logistiques et sur une meilleure gestion du temps, de cela plusieurs zones de stockage (CLR et PLF) ont été installées ainsi que la création d'une filiale qui s'occupe de transporter les marchandises avec l'acquisition d'une importante flotte (NUMILOG). Sous l'observation du service contrôle prestation. Dans le but d'atteindre une meilleure maîtrise des coûts et d'être toujours performant et compétitif. Tout au long de notre recherche on a pu constater que CEVITAL fait des suivis journaliers de l'ensemble de ses activités qui permet ainsi au service control et prestation de mesurer sa performance mensuellement.

Les résultats des questions **n°04** et **n°05** qui est la mise en place d'un nouveau système de distribution « DIAPASON » a permis une meilleur synchronisation de la politique de distribution en raccourcissant la distance entre les produits et le client final ce qui confirme l'hypothèse **n°01**.

D'autre part, les résultats de la question n°09 qui affirme, qu'avec l'externalisation du stockage « CLR » et la distribution, l'évaluation est devenue plus malléable ce qui atteste l'hypothèse n°02

D'après l'analyse des résultats de la question n°10, concernant la mise en place des indicateurs utilisés par CEVITAL pour évaluer sa performance logistique ont constaté qu'elle utilise un indicateur appelé le « KPI'S » qui mesure l'intégralité des fonctions existants au sein du département logistique de cette entreprise.

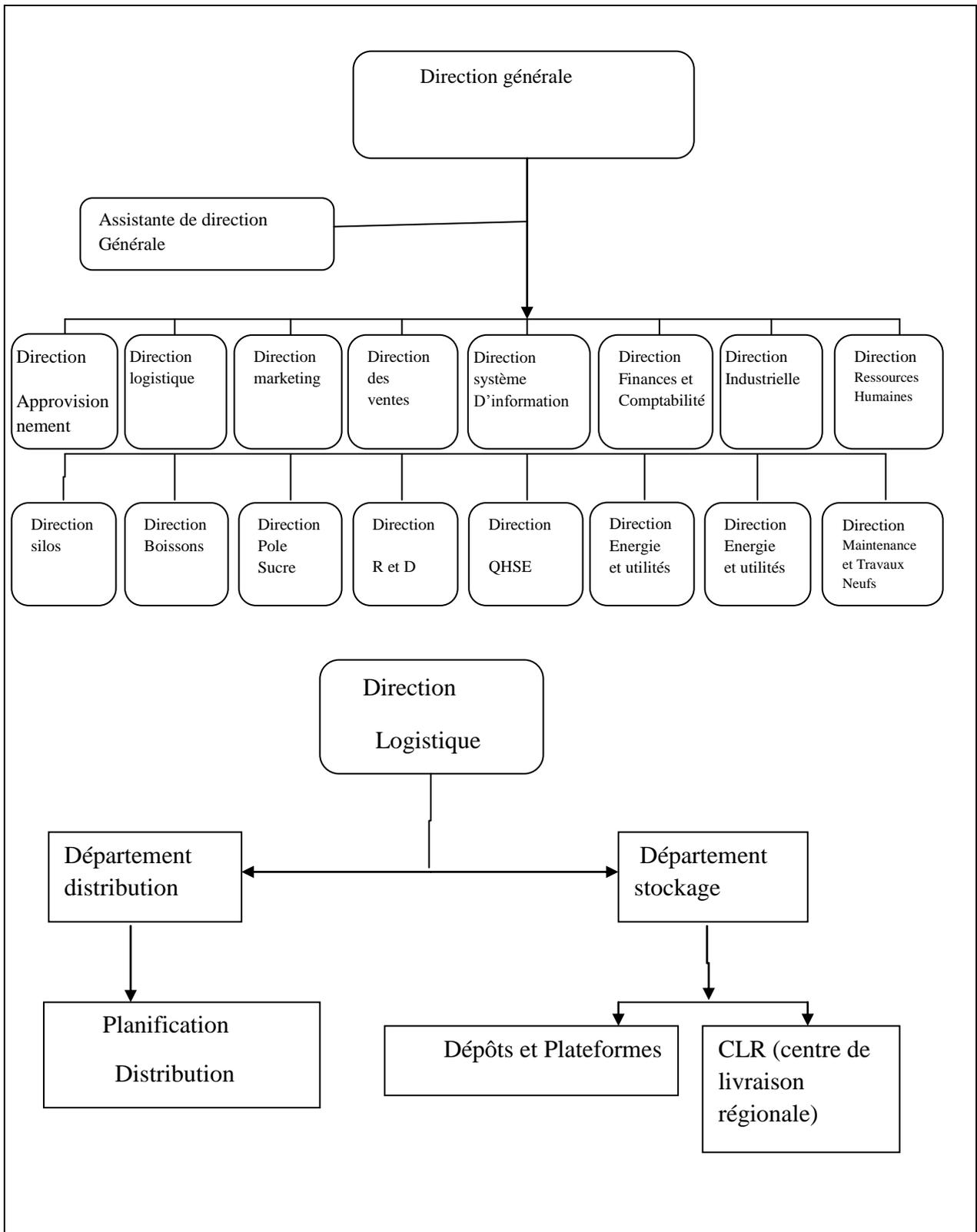
Cet indicateur permet d'avoir des bilans mensuels qui démontrent :

- les coûts globaux réalisés par tous les PLF et les CLR implanté sur le territoire national.

- Permet de mesurer les coûts de stockage et de distribution, le KPI'S planification distribution qui évalue le suivis des flux physiques, ce dernier se subdivise en 3 type de suivis, (KPI'S taux de transport) qui traduit la performance concernant le respect des délais de livraison, (le KPI'S situation journalière des CLR), qui évalue la performance de l'exécution des commandes, (le KPI'S taux d'annulation des OL) qui démontre la performance en terme d'acheminement des marchandises et la bonne gestion des commandes. Pour arriver à corriger les défaillances, ce qui confirme l'hypothèse n°03.

Annexe

Annexe 1 :



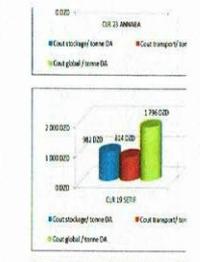
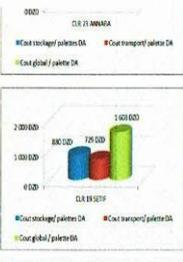
Annexe 2 :

SUIVI DES COUTS DE TRANSPORT ET STOCKAGE PAR CLR															
DECEMBRE 2017															
AVEC LE SYSTEME DIAPASON															
CLR 0202 DA	Type d'opération	Coût stockage			Coût stockage palette DA	Coût stockage tonne DA	Coût distribution				Coût transport tonne DA	Coût transport palette DA	Coût global palette DA/tonne	Coût global tonne DA	
		Volume p1	Volume T	Coût stockage			NBR rotation	RM	Coût	coûd/tonne					coûd/pa
		Super normal	1				47	108	78150	720					191
		INDO CHAMBER H/200	200 M	200000			48	108	48700	160					110
		Roll Top	1	1070000			123	107	281100	261					100
		CONTIFAC	151	38			1010	108	10000	100					100
		SARAFAC	120	120			1010	108	10000	100					100
		INDO CHAMBER H/200	200 M	200000			123	107	281100	261					100
		INDO CHAMBER H/200	200 M	200000			123	107	281100	261					100
		SUM	1000	1000			1010	108	10000	100					100
S. Total CLR		7598	9212	6020940	298	43910	5830110	647							
CLR 06 ARSO	Type d'opération	Coût stockage			Coût stockage palette DA	Coût stockage tonne DA	Coût distribution				Coût transport tonne DA	Coût transport palette DA	Coût global palette DA/tonne	Coût global tonne DA	
		Volume p1	Volume T	Coût stockage			NBR rotation	RM	Coût	coûd/tonne					coûd/pa
		Super normal	1				38	430	30760	180					188
		INDO CHAMBER H/200	200 M	200000			38	430	30760	180					188
		Roll Top	1	1000000			38	430	30760	180					188
		CONTIFAC	14	14			1010	108	10000	100					100
		SARAFAC	14	14			1010	108	10000	100					100
		INDO CHAMBER H/200	200 M	200000			38	430	30760	180					188
		INDO CHAMBER H/200	200 M	200000			38	430	30760	180					188
		SUM	1000	1000			1010	108	10000	100					100
S. Total CLR		1264	908	1010700	48	8104	804450	130							
CLR 09 DA	Type d'opération	Coût stockage			Coût stockage palette DA	Coût stockage tonne DA	Coût distribution				Coût transport tonne DA	Coût transport palette DA	Coût global palette DA/tonne	Coût global tonne DA	
		Volume p1	Volume T	Coût stockage			NBR rotation	RM	Coût	coûd/tonne					coûd/pa
		Super normal	1				1	26	1810	68					68
		INDO CHAMBER H/200	200 M	200000			1	26	1810	68					68
		Roll Top	1	1700000			1	26	1810	68					68
		CONTIFAC	24	24			1010	108	10000	100					100
		SARAFAC	24	24			1010	108	10000	100					100
		INDO CHAMBER H/200	200 M	200000			1	26	1810	68					68
		INDO CHAMBER H/200	200 M	200000			1	26	1810	68					68
		SUM	1000	1000			1010	108	10000	100					100
S. Total CLR		3044	2120	4000000	56	24160	3100100	612							
CLR 13 BERMEY	Type d'opération	Coût stockage			Coût stockage palette DA	Coût stockage tonne DA	Coût distribution				Coût transport tonne DA	Coût transport palette DA	Coût global palette DA/tonne	Coût global tonne DA	
		Volume p1	Volume T	Coût stockage			NBR rotation	RM	Coût	coûd/tonne					coûd/pa
		Super normal	1				4	76	6100	88					88
		INDO CHAMBER H/200	200 M	200000			4	76	6100	88					88
		Roll Top	1	1000000			4	76	6100	88					88
		CONTIFAC	76	76			1010	108	10000	100					100
		SARAFAC	76	76			1010	108	10000	100					100
		INDO CHAMBER H/200	200 M	200000			4	76	6100	88					88
		INDO CHAMBER H/200	200 M	200000			4	76	6100	88					88
		SUM	1000	1000			1010	108	10000	100					100
S. Total CLR		2120	1824	3100000	38	6100	3100000	480							
CLR 14 TAPPE	Type d'opération	Coût stockage			Coût stockage palette DA	Coût stockage tonne DA	Coût distribution				Coût transport tonne DA	Coût transport palette DA	Coût global palette DA/tonne	Coût global tonne DA	
		Volume p1	Volume T	Coût stockage			NBR rotation	RM	Coût	coûd/tonne					coûd/pa
		Super normal	1				1	101	3000	88					88
		INDO CHAMBER H/200	200 M	200000			1	101	3000	88					88
		Roll Top	1	1000000			1	101	3000	88					88
		CONTIFAC	101	101			1010	108	10000	100					100
		SARAFAC	101	101			1010	108	10000	100					100
		INDO CHAMBER H/200	200 M	200000			1	101	3000	88					88
		INDO CHAMBER H/200	200 M	200000			1	101	3000	88					88
		SUM	1000	1000			1010	108	10000	100					100
S. Total CLR		1460	1162	3100000	37	32000	3100000	398							
CLR 15 LOUZO	Type d'opération	Coût stockage			Coût stockage palette DA	Coût stockage tonne DA	Coût distribution				Coût transport tonne DA	Coût transport palette DA	Coût global palette DA/tonne	Coût global tonne DA	
		Volume p1	Volume T	Coût stockage			NBR rotation	RM	Coût	coûd/tonne					coûd/pa
		Super normal	1				1	200	1000	88					88
		INDO CHAMBER H/200	200 M	200000			1	200	1000	88					88
		Roll Top	1	1000000			1	200	1000	88					88
		CONTIFAC	48	48			1010	108	10000	100					100
		SARAFAC	48	48			1010	108	10000	100					100
		INDO CHAMBER H/200	200 M	200000			1	200	1000	88					88
		INDO CHAMBER H/200	200 M	200000			1	200	1000	88					88
		SUM	1000	1000			1010	108	10000	100					100
S. Total CLR		1460	1412	4100000	36	20000	4100000	507							
CLR 23 ARSO	Type d'opération	Coût stockage			Coût stockage palette DA	Coût stockage tonne DA	Coût distribution				Coût transport tonne DA	Coût transport palette DA	Coût global palette DA/tonne	Coût global tonne DA	
		Volume p1	Volume T	Coût stockage			NBR rotation	RM	Coût	coûd/tonne					coûd/pa
		Super normal	1				1	108	3000	88					88
		INDO CHAMBER H/200	200 M	200000			1	108	3000	88					88
		Roll Top	1	1000000			1	108	3000	88					88
		CONTIFAC	48	48			1010	108	10000	100					100
		SARAFAC	48	48			1010	108	10000	100					100
		INDO CHAMBER H/200	200 M	200000			1	108	3000	88					88
		INDO CHAMBER H/200	200 M	200000			1	108	3000	88					88
		SUM	1000	1000			1010	108	10000	100					100
S. Total CLR		1460	1412	4100000	36	20000	4100000	507							

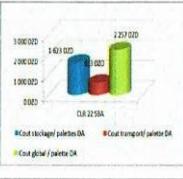
Annexe 3 :

Line Item	Volume	Cost	Unit Cost	Volume	Cost	Unit Cost
Layer material	1	10000	10000	1	10000	10000
Sub-base	10	10000	1000	10	10000	1000
Base	10	10000	1000	10	10000	1000
Surface	10	10000	1000	10	10000	1000
Total CR 18	31	40000	1290	31	40000	1290

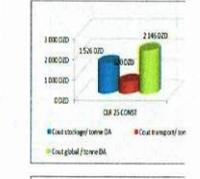
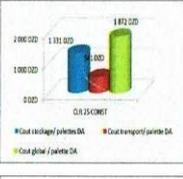
CR	Type of operation	Cost storage			Cost storage / pallet DA	Cost storage / tone DA	Cost distribution				Customer pallets DA	Customer pallets DA	Cost global / pallet DA	Cost global / pallet DA
		Volume p	Volume T	Cost storage			MR station	RM	Cost	cost/tone				
CR 19 SETI	Layer material	1	1	10000	800 DED	900 DED	-	-	-	-	-	-	-	-
	Sub-base	10	10	10000										
	Base	10	10	10000										
	Surface	10	10	10000										
	Sub-base	10	10	10000										
	Base	10	10	10000										
	Surface	10	10	10000										
Total CR 19	41	41	40000	211	36 607	3309 DED	600	4 618						



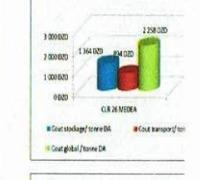
CR	Type of operation	Cost storage			Cost storage / pallet DA	Cost storage / tone DA	Cost distribution				Customer pallets DA	Customer pallets DA	Cost global / pallet DA	Cost global / pallet DA
		Volume p	Volume T	Cost storage			MR station	RM	Cost	cost/tone				
CR 22 SBA	Layer material	1	1	10000	1420 DED	1700 DED	-	-	-	-	-	-	-	-
	Sub-base	10	10	10000										
	Base	10	10	10000										
	Surface	10	10	10000										
	Sub-base	10	10	10000										
	Base	10	10	10000										
	Surface	10	10	10000										
Total CR 22	41	41	40000	76	6 600	134 500	600	3 900						



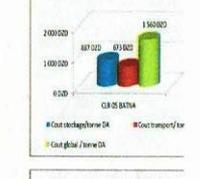
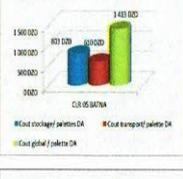
CR	Type of operation	Cost storage			Cost storage / pallet DA	Cost storage / tone DA	Cost distribution				Customer pallets DA	Customer pallets DA	Cost global / pallet DA	Cost global / pallet DA
		Volume p	Volume T	Cost storage			MR station	RM	Cost	cost/tone				
CR 25 CONST	Layer material	1	1	10000	1330 DED	1520 DED	-	-	-	-	-	-	-	-
	Sub-base	10	10	10000										
	Base	10	10	10000										
	Surface	10	10	10000										
	Sub-base	10	10	10000										
	Base	10	10	10000										
	Surface	10	10	10000										
Total CR 25	41	41	40000	64	3 420	130 000	600	2 700						



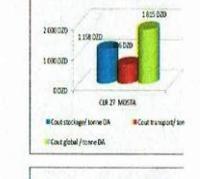
CR	Type of operation	Cost storage			Cost storage / pallet DA	Cost storage / tone DA	Cost distribution				Customer pallets DA	Customer pallets DA	Cost global / pallet DA	Cost global / pallet DA
		Volume p	Volume T	Cost storage			MR station	RM	Cost	cost/tone				
CR 25 MDEA	Layer material	1	1	10000	1230 DED	1540 DED	-	-	-	-	-	-	-	-
	Sub-base	10	10	10000										
	Base	10	10	10000										
	Surface	10	10	10000										
	Sub-base	10	10	10000										
	Base	10	10	10000										
	Surface	10	10	10000										
Total CR 25	41	41	40000	61	3 420	130 000	600	2 700						



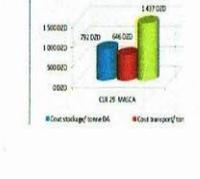
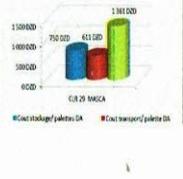
CR	Type of operation	Cost storage			Cost storage / pallet DA	Cost storage / tone DA	Cost distribution				Customer pallets DA	Customer pallets DA	Cost global / pallet DA	Cost global / pallet DA
		Volume p	Volume T	Cost storage			MR station	RM	Cost	cost/tone				
CR 25 BATA	Layer material	1	1	10000	800 DED	900 DED	-	-	-	-	-	-	-	-
	Sub-base	10	10	10000										
	Base	10	10	10000										
	Surface	10	10	10000										
	Sub-base	10	10	10000										
	Base	10	10	10000										
	Surface	10	10	10000										
Total CR 25	41	41	40000	150	17 007	1 000 000	600	1 607						



CR	Type of operation	Cost storage			Cost storage / pallet DA	Cost storage / tone DA	Cost distribution				Customer pallets DA	Customer pallets DA	Cost global / pallet DA	Cost global / pallet DA
		Volume p	Volume T	Cost storage			MR station	RM	Cost	cost/tone				
CR 27 MDEA	Layer material	1	1	10000	1050 DED	1100 DED	-	-	-	-	-	-	-	-
	Sub-base	10	10	10000										
	Base	10	10	10000										
	Surface	10	10	10000										
	Sub-base	10	10	10000										
	Base	10	10	10000										
	Surface	10	10	10000										
Total CR 27	41	41	40000	125	10 000	1 000 000	600	1 600						

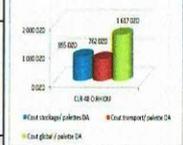
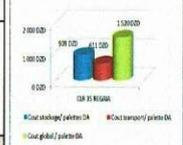
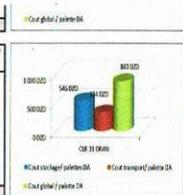


CR	Type of operation	Cost storage			Cost storage / pallet DA	Cost storage / tone DA	Cost distribution				Customer pallets DA	Customer pallets DA	Cost global / pallet DA	Cost global / pallet DA
		Volume p	Volume T	Cost storage			MR station	RM	Cost	cost/tone				
CR 29 MDEA	Layer material	1	1	10000	700 DED	700 DED	-	-	-	-	-	-	-	-
	Sub-base	10	10	10000										
	Base	10	10	10000										
	Surface	10	10	10000										
	Sub-base	10	10	10000										
	Base	10	10	10000										
	Surface	10	10	10000										
Total CR 29	41	41	40000	125	10 000	1 000 000	600	1 600						

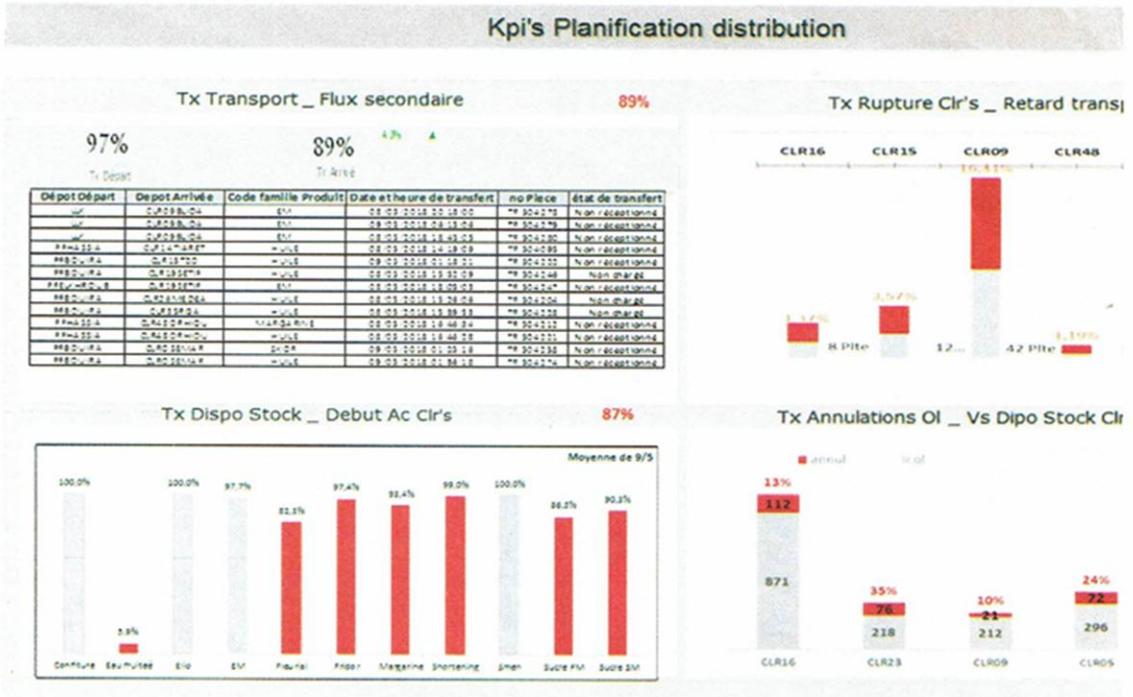


Annexe 4 :

		SOM SOUS			SOM			SOM			SOM			SOM									
		200	270	2570	36	110	1.200	36	117	1.763	1.763												
S. Total CLE 19		4.888	4.140	1.240.812	180	28.025	2.870.120	36	1.841														
CLE 19 CHAN	Type d'opération	Coût stockage			Coût stockage palette DA	Coût stockage terre DA	Coût distribution				Coût transport palette DA	Coût transport terre DA	Coût global palette DA	Coût global terre DA									
	Volume p1	Volume T	Coût stockage	NBR rotation			RM	Coût	coût/tonne	coût/pds					Coût global palette DA	Coût global terre DA							
	Expé. manuel	1	1.000,00																				
	Façon	1	1.000,00																				
	MIX CHARRIERS FROD	400	400														10.000,00						
	CONCRETE	10	10														1.000,00						
	LAPELLE	100	100														10.000,00						
	LAPELLE	100	100														10.000,00						
	LAPELLE	100	100														10.000,00						
	MARQUE	100	100														10.000,00						
SOM SOUS	170	170	17.000,00																				
S. Total CLE 19	4.796	4.796	4.800.812	54	30.241	2.889.120	36	1.903															
CLE 19 REGIA	Type d'opération	Coût stockage			Coût stockage palette DA	Coût stockage terre DA	Coût distribution				Coût transport palette DA	Coût transport terre DA	Coût global palette DA	Coût global terre DA									
	Volume p1	Volume T	Coût stockage	NBR rotation			RM	Coût	coût/tonne	coût/pds					Coût global palette DA	Coût global terre DA							
	Expé. manuel	1	1.000,00																				
	Façon	1	1.000,00																				
	MIX CHARRIERS FROD	300	300														7.500,00						
	CONCRETE	10	10														1.000,00						
	LAPELLE	100	100														10.000,00						
	LAPELLE	100	100														10.000,00						
	LAPELLE	100	100														10.000,00						
	MARQUE	100	100														10.000,00						
SOM SOUS	1.000	1.000	10.000,00																				
S. Total CLE 19	4.844	4.844	4.790.812	179	32.481	2.907.120	36	1.941															
CLE 19 CHANOU	Type d'opération	Coût stockage			Coût stockage palette DA	Coût stockage terre DA	Coût distribution				Coût transport palette DA	Coût transport terre DA	Coût global palette DA	Coût global terre DA									
	Volume p1	Volume T	Coût stockage	NBR rotation			RM	Coût	coût/tonne	coût/pds					Coût global palette DA	Coût global terre DA							
	Expé. manuel	1	1.000,00																				
	Façon	1	1.000,00																				
	MIX CHARRIERS FROD	300	300														7.500,00						
	CONCRETE	10	10														1.000,00						
	LAPELLE	100	100														10.000,00						
	LAPELLE	100	100														10.000,00						
	LAPELLE	100	100														10.000,00						
	MARQUE	100	100														10.000,00						
SOM SOUS	1.000	1.000	10.000,00																				
S. Total CLE 19	4.796	4.796	4.790.812	158	30.796	2.893.120	36	1.928															
CLE 19 BOUAGRA	Type d'opération	Coût stockage			Coût stockage palette DA	Coût stockage terre DA	Coût distribution				Coût transport palette DA	Coût transport terre DA	Coût global palette DA	Coût global terre DA									
	Volume p1	Volume T	Coût stockage	NBR rotation			RM	Coût	coût/tonne	coût/pds					Coût global palette DA	Coût global terre DA							
	Expé. manuel	1	1.000,00																				
	Façon	1	1.000,00																				
	MIX CHARRIERS FROD	300	300														7.500,00						
	CONCRETE	10	10														1.000,00						
	LAPELLE	100	100														10.000,00						
	LAPELLE	100	100														10.000,00						
	LAPELLE	100	100														10.000,00						
	MARQUE	100	100														10.000,00						
SOM SOUS	1.000	1.000	10.000,00																				
S. Total CLE 19	4.796	4.796	4.790.812	133	33.244	2.901.120	36	1.957															
CLE 19 SAMA	Type d'opération	Coût stockage			Coût stockage palette DA	Coût stockage terre DA	Coût distribution				Coût transport palette DA	Coût transport terre DA	Coût global palette DA	Coût global terre DA									
	Volume p1	Volume T	Coût stockage	NBR rotation			RM	Coût	coût/tonne	coût/pds					Coût global palette DA	Coût global terre DA							
	Expé. manuel	1	1.000,00																				
	Façon	1	1.000,00																				
	MIX CHARRIERS FROD	300	300														7.500,00						
	CONCRETE	10	10														1.000,00						
	LAPELLE	100	100														10.000,00						
	LAPELLE	100	100														10.000,00						
	LAPELLE	100	100														10.000,00						
	MARQUE	100	100														10.000,00						
SOM SOUS	1.000	1.000	10.000,00																				
S. Total CLE 19	4.796	4.796	4.790.812	571	79.126	2.921.120	36	2.042															



Annexe 5 :



Merci
Salutations.

Annexe 6 :

NUMILOG		CLR BATNA		Etat Des Sorties 10.05.2018												
Date	CLR	N° de bon de sortie	HEURE	Nom Prenom	Code Produit	Désignation Produit	Qte Comm		Qt livré		Rupture		NON LIVRE		retour	OBS
							cmd plts	cmd crts	lvr plts	lvr crts	rpt plts	rpt crts	nlvr plts	nlvr crts		
10/05/2018	CLR05			BENKHEMIS HOUES	HLL1005	H.Elio II SL	2		2				0	0		
10/05/2018	CLR05			BENKHEMIS HOUES	B9850Y3020	Sucre Skor 1kg	2		2				0	0		
10/05/2018	CLR05			DJEFAL CHAOUKI	HLL102R	H.Elio II 2L Ronde	1		1				0	0		
10/05/2018	CLR05			DJEFAL CHAOUKI	B9850Y3020	Sucre Skor 1kg	1		1				0	0		
10/05/2018	CLR05			RAHMANI HAROUNE	HLL1005	H.Elio II SL	4		4				0	0		
10/05/2018	CLR05			RAHMANI HAROUNE	HLL102R	H.Elio II 2L Ronde	2		2				0	0		
10/05/2018	CLR05			RAHMANI HAROUNE	B9850Y3020	Sucre Skor 1kg	6		2				4	0		
10/05/2018	CLR05			RAHMANI HAROUNE	B9850Y3030	Sucre Skor 5kg	2						2	0		
10/05/2018	CLR05			BEN FIALA	HLL1005	H.Elio II SL	8		8				0	0		
10/05/2018	CLR05			BEN FIALA	HLL102R	H.Elio II 2L Ronde	4		1				3	0		
10/05/2018	CLR05			BEN FIALA	MDINA	Smen 1,8 kg	2		2				0	0		
10/05/2018	CLR05			BEN FIALA	B9806Y0022	Smen 16 * 500 grs	1		1				0	0		
10/05/2018	CLR05			BEN FIALA	B9850Y3020	Sucre Skor 1kg	12		2				10	0		
10/05/2018	CLR05			ARGABI	HLL1005	H.Elio II SL	2		1				1	0		
10/05/2018	CLR05			ARGABI	HLL102R	H.Elio II 2L Ronde	2		1				1	0		
10/05/2018	CLR05			ARGABI	HLL1001	H.Elio II 1L	1		1				0	0		
10/05/2018	CLR05			ARGABI	B9850Y3030	Sucre Skor 5kg	1		1				0	0		
10/05/2018	CLR05			ARGABI	B9850Y3020	Sucre Skor 1kg	2		2				0	0		
10/05/2018	CLR05			TAHAR KAMI	HLL1005	H.Elio II SL	3		3				0	0		
10/05/2018	CLR05			TAHAR KAMI	HLL102R	H.Elio II 2L Ronde	1		1				0	0		
10/05/2018	CLR05			TAHAR KAMI	B9850Y3020	Sucre Skor 1kg	5		3				2	0		
10/05/2018	CLR05			TAHAR KAMI	B9850Y3030	Sucre Skor 5kg	2		1				1	0		
10/05/2018	CLR05			BOUAROUR KATIB	HLL1005	H.Elio II SL	1		1				0	0		
10/05/2018	CLR05			BOUAROUR KATIB	HLL102R	H.Elio II 2L Ronde	1		1				0	0		
10/05/2018	CLR05			BOUAROUR KATIB	HFLP8004	H.Fleuribel 4L Boxée	1		1				0	0		
10/05/2018	CLR05			NOUMRI ALI	HLL102R	H.Elio II 2L Ronde	1		1				0	0		
10/05/2018	CLR05			NOUMRI ALI	HLL1001	H.Elio II 1L	1		1				0	0		
10/05/2018	CLR05			NOUMRI ALI	HLL1005	H.Elio II SL	3		1				2	0		
10/05/2018	CLR05			NOUMRI ALI	B9850Y3030	Sucre Skor 5kg	1						1	0		
10/05/2018	CLR05			NOUMRI ALI	B9850Y3020	Sucre Skor 1kg	4		1				3	0		
10/05/2018	CLR05			NOUMRI AHMED	B9812Y0001	Eau minérale 1,5 L	2						2	0		
10/05/2018	CLR05			NOUMRI AHMED	HLL102R	H.Elio II 2L Ronde	2						2	0		
10/05/2018	CLR05			NOUMRI AHMED	B9850Y3020	Sucre Skor 1kg	2						2	0		
10/05/2018	CLR05			NOUMRI AHMED	B9850Y3030	Sucre Skor 5kg	1						1	0		
10/05/2018	CLR05			NOUMRI KASSA	HLL1005	H.Elio II SL	2		2				0	0		
10/05/2018	CLR05			NOUMRI KASSA	B9850Y3020	Sucre Skor 1kg	1						1	0		
10/05/2018	CLR05			TOUMI	HLL1001	H.Elio II 1L	1						1	0		
10/05/2018	CLR05			TOUMI	HLL1005	H.Elio II SL	1						1	0		
10/05/2018	CLR05			TOUMI	B9850Y3020	Sucre Skor 1kg	1						1	0		
10/05/2018	CLR05			TIONA MOHAMED	B9850Y3020	Sucre Skor 1kg	1						1	0		
10/05/2018	CLR05			CHORFI AMMAR	LKEM0L5	Eau minérale 0,5 L	1		1				0	0		
10/05/2018	CLR05			CHORFI AMMAR	HLL1005	H.Elio II SL	8		5				3	0		
10/05/2018	CLR05			CHORFI AMMAR	B9806Y0041	MATINA PATISSIERE PLQT 20*250 GRS		30				30	0	0		

Table de matière

SOMMAIRE

Les dédicaces

Les remerciements

La liste des tableaux

La liste des figures

La liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Généralité sur la logistique	5
Introduction	5
Section 1 : De la logistique à la supply Chain	5
1. Définition de la logistique	6
2. L’Historique de la logistique.	7
2.1. Origine militaire	8
2.2. IV millénaire av J.C	8
2.3. Du XIIIe au XVIIIe siècle	8
2.4. Au XIXe siècle	9
2.5. Au XXe siècle	9
3. Les différents types de logistique.....	10
3.1. La logistique d’approvisionnement.....	10
3.2. La logistique de production.....	10
3.3. La logistique de distribution.....	10
3.3.1. La distribution directe	11
3.3.2. La distribution indirecte	11
3.4. La logistique de soutien	12
3.5. La logistique de service après-vente	12
3.6. Les reverse logistics	13
4. Les différents flux de la logistique.....	13
4.1. Les flux physiques.....	14
4.1.1. Les flux entrants	14
4.1.2. Les flux circulants	14

4.1.3. Les flux sortants	14
4.2. Les flux d'informations	14
4.2.1. Les données d'entrée	15
4.2.2. Les données de suivi	15
4.3. Les flux financiers (ou flux monétaires)	15
5. Pilotage des flux	16
6. L'importance de la logistique dans l'entreprise	16
7. Le fondement théorique de la SC Management	17
7.1. Définition de la Supply Chain	18
8. Les objectifs de la Supply Chain pour la performance des entreprises	19
8.1. Le passage du flux poussé au flux tiré	19
8.2. La planification de la production	19
8.3. L'amélioration de la traçabilité	20
8.4. L'amélioration de l'exécution de la commande	20
9. L'intégration de la supply chain	20
9.1. L'intégration relationnelle (l'intégration inter ou intra organisationnelle)	21
9.2. L'intégration stratégique	21
Conclusion.....	22
Section 2 : processus et gestion d'une chaîne logistique	22
1. Les outils de gestion de la Supply Chain	22
1.1. Les MRP (matériel ressource planning)	23
1.2. Les ERP (entreprise ressource planning)	23
1.3. Les APS (Advanced planning and Scheduling)	23
2. les différents processus de la chaîne logistique	24
2.1. Le modèle de Gilmour (1999)	24
2.2. Le modèle de Cooper et al	26
2.3. Le modèle SCOR (2006)	27
2.4. Le modèle de l'ASLOG(2006)	28
2.5. Le modèle EVALOG (2006)	29
3. La gestion d'une chaîne logistique	30
4. les éléments clé de l'optimisation logistique	31
4.1 formaliser sa stratégie logistique	32

4.2 assigner cette fonction à un responsable chaîne logistique pour l'optimiser	32
4.3 maîtriser les processus logistiques pour coordonner	32
4.4 prévenir les risques	32
4.5 penser à sa logistique du premier fournisseur aux clients	32
4.6. Intégrer les différents outils de gestion à un Système d'information.....	33
4.7. Faire confiance à ces donné	33
Conclusion.....	33
Chapitre II : Évaluation de la performance logistique	35
Introduction	35
Section 1 : le cadre général de la performance logistique.....	35
1. Les bases conceptuelles d'évaluation de la performance logistique	35
1.1. Définition du concept évaluation	35
1.2. Qu'entend-on par l'évaluation de la performance dans la logistique.....	37
2. Les critères de base de l'évaluation d'un système de performance logistique.....	39
2.1. L'efficacité	39
2.2. L'efficience	39
2.3. L'effectivité.....	39
3. Pilotage et amélioration de la performance logistique	39
A.1.Piloter la performance des achats	40
B.1. L'amélioration de la performance d'achats	40
B.1.1. Réduire le coût des achats	40
B.1.2.Gérer les commandes d'achats	40
B.1.2.1.Dans le cas des achats directs	41
B.1.2.1.1. Le système minimax	41
B.1.2.1.2. Le système à quantité fixe	41
B.1.2.2. Dans le cas des achats indirects	41
A.2 piloter la performance de la production	42
A.2.1'évaluation des coûts par ordre de fabrication.....	42
A.2.2.L'évaluation des coûts par coût de production.....	42
A.2.3.L'évaluation des couts par processus de production	42
A.2.4. L'évaluation des couts des opérations.....	42
B.2.Amélioration de la performance de production.....	43

A.3.piloter la performance de la vente (gestion des commandes.....	43
A.3.1.Le taux de fiabilité de la prévision des ventes.....	43
A.3.2.Le taux de respecte des délais	44
A.3.5. Amélioré la performance du processus de gestion des commandes (ventes).....	44
B.3. Amélioré la performance du processus de gestion des commandes (ventes).....	44
A.4.piloter la performance de la distribution	44
B.4. Amélioré la performance du transport.....	46
4. Les différentes méthodes d'évaluation.....	47
4.1. La Méthode ABC/ABM (Activité bas costing et activité bas management)	47
4.1.1 La méthode ABC.....	47
4.1.2. La méthode ABC/ABM	48
4.2. Le modèle BSC (Balanced Score Card)	48
4.3. Le modèle SCOR	48
4.4. La méthode ECOGRAI	49
4.5. Le Triplet efficacité / efficience / pertinence	50
5. Les avantages et limites des méthodes (ABC, ABM, BSC, SCOR, ECOGRAI)	52
5.1. ABC/ABM	52
5.2 BSC/SCOR.....	52
5.3. ECOGRA	52
Conclusion.....	53
Section 2 : Evaluation de la performance logistique.....	53
Introduction	53
1. Définition et concept indicateur de performance	54
1.1. Définition du terme indicateur de performance	54
1.2. Typologie des indicateurs de performance	55
1.2.1. Les indicateurs tactiques	55
1.2.2. Les indicateurs stratégiques	55
1.2.3. Les indicateurs opérationnelle	56
2. Les caractéristiques d'un système d'indicateurs de performance pour la Supply Chain	56
3. La mesure de la performance selon les indicateurs existants de la chaine logistique.....	57
4. Les modèles d'évaluation de la performance logistique	59

4.1. Le modèle WCL (world Class Logistics Model)	60
4.1.1. La mise en place d'indicateurs	60
4.2. Le modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference)	60
4.2.1. La mise en place d'indicateurs	63
Conclusion	63
Chapitre III : mesure et évaluation de la performance logistique au sein de CEVITAL	64
Introduction	64
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL agro-alimentaire	64
1. Aperçue sur l'entreprise CEVITAL	65
1.1. Les filiales de CEVITAL	65
1.2 La gamme de produits fabriqués au sein de CEVITAL	66
2. L'organisation de la direction logistique	67
2.1 Structure de l'encadrement	68
2.2 .Présentation de la direction logistique	68
2.2.1. Département stockage	69
2.2.1.1. Les CLR (Centres de Livraison Régionaux)	69
2.2.1.2 .Les plateformes et les dépôts	70
A) Les plateformes	70
B) Les dépôts	70
2.2.2 .Département distribution	70
2.2.3. Planification distribution	71
Conclusion	71
Section 2 : l'évaluation de la performance logistique au sein de CEVITAL	71
1. présentation de la méthode d'enquête	72
1.1. Le déroulement de l'enquête	72
1.3.La Méthode utilisée	72
1.4.Les fonctions du service d'accueil (contrôle et prestation)	72
1.4. Description de l'entretien	73
2. Sur les points de vue logistiques de CEVITAL	74
2.1. Analyse et discussions des données de l'entretien de l'AXE1	76
3. l'évaluation de la logistique de CEVITAL	81
3.1 Analyse et discussions des données de l'entretien de l'AXE 2	83

A) Évaluation des coûts de (transport, stockage).....	84
B) Le KPI'S Planification distribution.....	90
B.1) KPI'S Taux de transport.....	90
B.2) KPI'S situation journalière des CLR.....	91
B.3) KPI'S taux d'annulation des ordres de livraison.....	93
4. synthèses des résultats.....	96
5. Recommandation et suggestion.....	97
Conclusion générale	98
Bibliographie	
Annexe	

Résumé :

Résumé en français :

La logistique occupe une place de plus en plus importante au sein des organisations, car elle permet d'assurer qu'un produit soit mis en place au bon endroit, au bon moment, et à moindre coût. Toute entreprise doit évaluer la performance de sa logistique afin d'assurer d'être toujours performante pour cela l'utilisation d'indicateur est essentiel afin de vérifier l'atteinte des objectifs fixés.

Les mots clés :

Logistique, évaluation, indicateur, performance, référentielle.

Résumé en Anglais

Logistics is becoming increasingly important to organizations because it ensures that a product is put in place at the right place, at the right time, and at a lower cost. Every company must evaluate the performance of its business. In order to ensure that it is always efficient, the use of indicators is essential in order to verify the achievement of the objectives set.

Les mots clés:

Logistics, evaluation, indicator, performance, reference.