

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

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

Département des Sciences Commerciales

**Mémoire de fin de cycle
Pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales**

Option : logistique et distribution

Thème

**L'analyse du tableau de bord des coûts
logistique**

Etude de cas : SPA TMF et SPA CEVITAL

Réalisé par :

- 1- ACHOUI Massinissa
- 2- BADJADJ Sofiane

Membre de jury

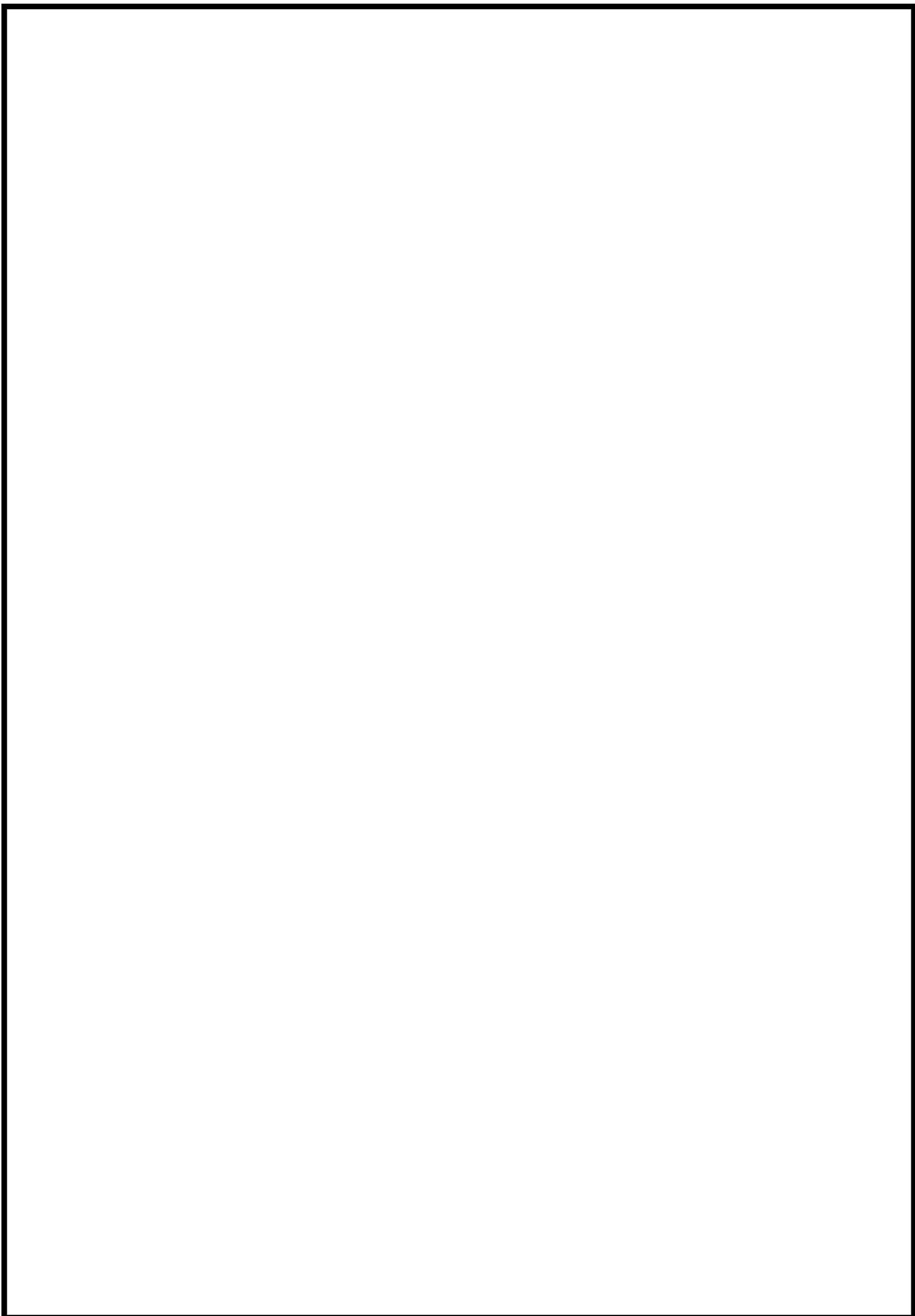
Président : MEKRRI

Examineur : BELAIDI

Encadré par :

M^{lle} : BAGDI

Promotion 2017-2018



Remerciement

Tout d'abord, nous remercions le Dieu, notre créateur de nos avoir donné les forces, la volonté et le courage afin d'accomplir ce travail modeste.

Ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de Mlle bagdi aicha, on la remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant notre préparation de ce mémoire.

Notre remerciement s'adresse à Mrs bennai Noureddine LE planificateur de transport a numilog et khirdine hakim le directeur logistique de TMF ainsi que le responsable de planification et performance logistique bedjou halim , achoui tahar pour leur aide pratique dans l'entreprise et leur soutien moral et leurs encouragements .

Nos vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail Et de l'enrichir par leur Propositions.

Enfin, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à nos familles qui nous ont toujours soutenues et à tous ce

qui participe de réaliser ce mémoire. Notre remerciement s'adresse également à tous nos professeurs pour leurs générosités et la grande patience dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges académiques et professionnelles.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

À MES CHERS PARENTS :

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être.

Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours.

Mes chers parents aujourd'hui je dépose entre vos mains le fruit de votre travail qu'il soit le témoignage du grand amour que je vous dois.

Puisse Dieu, le Très Haut, vous accorder santé, bonheur et longue vie et faire en sorte que jamais je ne vous déçoive.

À Mon cher grand-père maternel

Mes chères grand-mères maternel et paternel :

Que ce modeste travail, soit l'expression des vœux que vous n'avez cessé de formuler dans vos prières. Que Dieu vous préserve santé et longue vie.

À La mémoire de mon grand-père paternel,

Qui était toujours dans mon esprit et dans mon cœur, je te dédie aujourd'hui ma réussite. Que Dieu, t'accueille dans son éternel paradis

À ma très chère sœur Katia :

En souvenir d'une enfance dont nous avons partagé les meilleurs et les plus agréables moments. Pour toute la complicité et l'entente qui nous unissent, ce travail est un témoignage de mon attachement et de mon amour.

Je te souhaite ma sœur à travers ce travail, une vie pleine de bonheur, santé et succès.

À ma très chère tante Zahra .

Ma conseillère, et amie fidèle, qui m'a assisté dans les moments difficiles et m'a pris doucement par la main pour traverser ensemble des épreuves pénibles....
Je te suis très reconnaissant, et je ne te remercierai jamais assez pour ton amabilité, ta générosité, ton aide précieuse.

À MES CHERS ONCLES, TANTES, LEURS EPOUX ET EPOUSES A MES CHERS COUSINS et COUSINES :

Je vous dédie ce travail en guise de mon grand respect pour vous et de mon attachement avec tous mes souhaits de bonheur et de santé

À THINHINANE

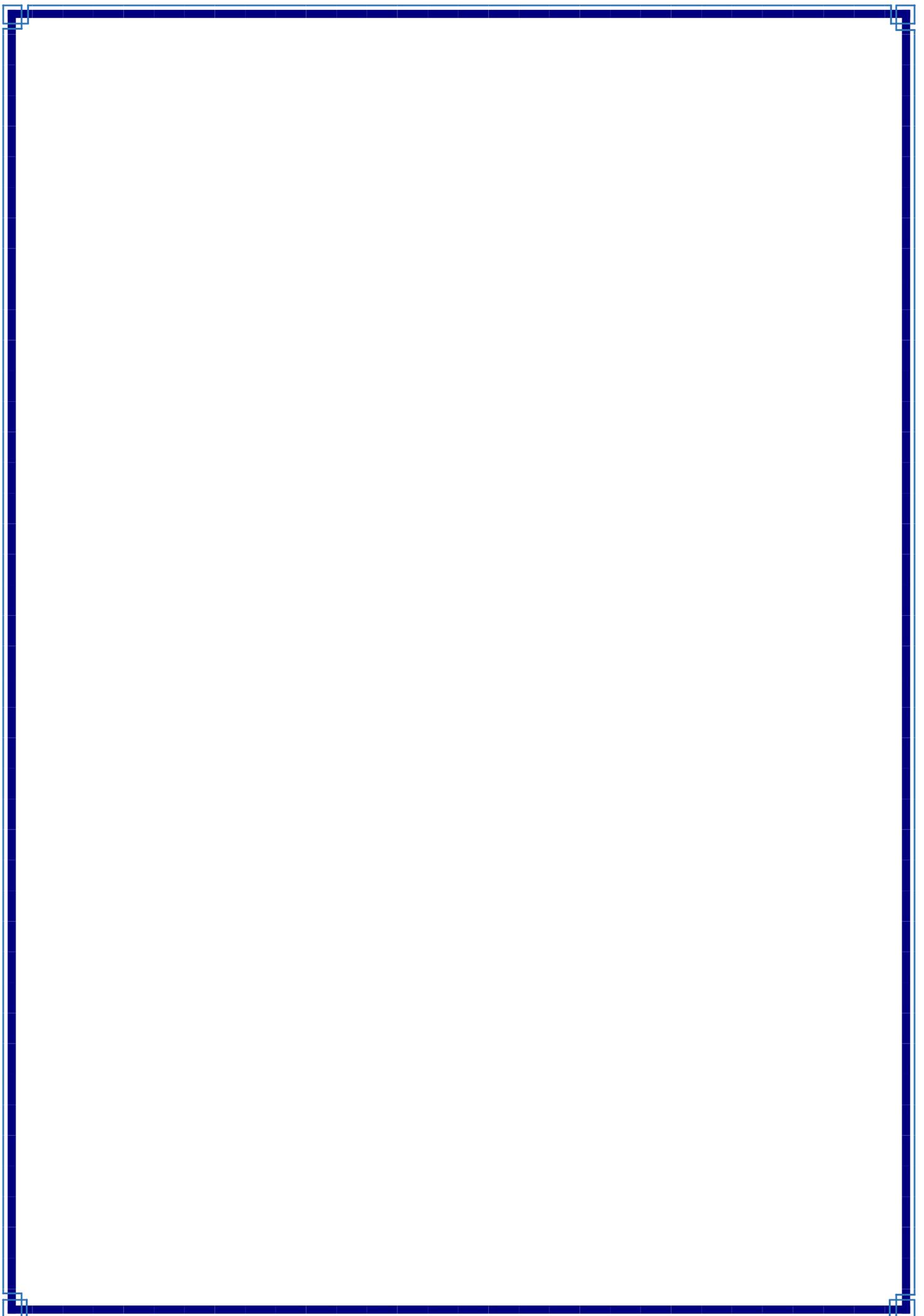
Mon bras droit qui est cher et qui a été toujours près de moi dans mes moments difficiles et qui m'a aidée pour la réalisation de ce travail je te le dédie et je te remercie

À tous mes amis et collègues :

En souvenir d'agréables moments passés ensemble en témoignage de notre amitié (celia, billal, wassim....). Je vous exprime par ce travail toute mon affection et j'espère que notre amitié restera intacte et durera pour toujours.

A tous ceux qui me sont chères. Et que j'ai omis de citer leurs noms...

B.Sofiane



Dédicaces

Je dédier ce modeste travail a

- **A ma géniale, tendre, affectueuse et sacrée mère.**
- **A mon humble, stricte, brave et majestueux père.**
- **A ma sœur, Tinhinane et son adorable fille Estelle, et son époux Farid.**
- **A ma petite sœur Dehia, et mon frère Youba.**
- **A ma grand-mère Taous qui m'a souhaité chaque prière la réussite dans mes études.**
- **A tout ma famille, mes tantes surtout Nabila, mes oncles, mes cousins.**
- **A tous mes chères amis ainsi Hicham, Yasmine, Nassim ... et tous les autre sans exception**

A. MASSINISSA

Sommaire

<u>INTRODUCTION GENERALE</u>	1
 Chapitre 01: la logistique dans l'entreprise	
Introduction	4
Section 1 : La fonction logistique au sein de l'entreprise : concepts et définition.....	4
Section 2 la performance logistique et la supply chain logistique.....	18
Conclusion.....	24
 Chapitre 02: le tableau de bord logistique	
Introduction.....	25
Section 1: la généralité sur le tableau de bord.....	25
Section 2 : le tableau de bord logistique	39
Conclusion.....	49
 Chapitre 03 : l'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog	
Introduction.....	50
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil TMF.....	50
Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil Cevital (filiale Numilog)	65
Conclusion	80
Conclusion générale	82

Introduction générale

Au cours du cycle de vie d'une entreprise, cette dernière réalise plusieurs activités qui lui permettent de survivre. Ces activités étant effectuées à l'intérieur comme à l'extérieur de la firme, elles demandent une attention particulière pour s'assurer de leur coordination et de l'optimisation de leurs coûts. La logistique est l'un des ensembles d'activités réalisées par l'entreprise en vue d'optimiser ces coûts.

Avant les années 1973, les entreprises réalisaient le travail de la logistique suivant une base non formalisée, c'est-à-dire sans approche théorique certaine et sans principes optimaux établis. La négligence de la logistique durant cette période avait pour raison les deux groupes de facteurs clés ci-après : l'absence de la technologie informatique avec ses multiples corollaires et celle de l'usage intensif des techniques quantitatives, les deux alliés au climat économique volatil, climat pour lequel les aspects logistiques n'étaient pas considérés comme éléments d'amélioration de la productivité de l'entreprise industrielle.

Actuellement, comme la technologie a permis aux nombreux domaines d'activités de s'épanouir et le monde de devenir un village, la compétitivité des entreprises devient de plus en plus une préoccupation. Pour que l'entreprise parvienne à s'insérer dans un circuit de distribution profitable, c'est-à-dire lui permettant en permanence d'accroître ses ventes, elle doit, dans une large mesure, être performante en matière de production et de logistique. Ceci lui permet non seulement de produire des biens aux attributs techniques et commerciaux performants mais aussi les services qui sont sources de différenciation, et réaliser ainsi des économies des coûts. En effet, pour mettre en évidence, pour définir et évaluer l'impact des différentes alternatives logistiques à la croissance de la firme, il est important de pouvoir évaluer l'étendue de la qualité du service rendu aux clients. C'est à partir de ce stade de prise en compte du service rendu comme élément tangible de la performance que la logistique apparaît comme une arme de compétitivité permettant de gagner des parts de marché dans les meilleures conditions.

Pour ce fait, les chefs d'entreprises doivent comprendre que la logistique doit alors être considérée comme une démarche ayant pour vocation la recherche des conditions optimales des coûts de transport, d'emmagasiner, de possession des stocks, et d'emballage, tout en assurant une performance élevée en matière de services apportés aux consommateurs et utilisateurs.

Introduction générale

Pendant longtemps, la logistique est restée ignorée par de nombreuses entreprises. Ces dernières semblaient ne pas savoir en quoi la logistique consistait, ceci malgré le fait qu'elle a toujours été accomplie depuis le début de la civilisation humaine. Ses activités étaient alors assurées par des autres départements.

Comme l'a déclaré Jean-René EDIGHOFFER, « *La logistique regroupe l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité déterminée de produits, à l'endroit et au moment où la demande existe. On pourrait résumer la logistique par le principe suivant : le bon produit, là où il faut, quand il faut. Elle gère les flux de ressources matérielles, financières et d'information nécessaires à la conduite de ce principe. La logistique est l'un des principaux facteurs de la performance et de la compétitivité.*

Déterminer la logistique d'une entreprise, et plus particulièrement la logistique distribution, débute par une redéfinition de la logistique dans son ensemble, des différentes stratégies logistiques appliquées et des raisons de la prépondérance de la logistique de distribution dans le cas étudié. Les objectifs d'une logistique aval, ou de distribution, sont multiples. Parmi les principaux objectifs, il est possible de citer la satisfaction des clients finaux, la recherche de rentabilité ou encore la maximisation de la qualité des produits et services. En d'autres termes, la logistique aval revient à déterminer la structure du réseau de distribution, les systèmes de gestion des stocks et des réapprovisionnements, les procédures de travail dans les entrepôts et le traitement des commandes, manutentions, emballages, entreposage, expéditions et transports (Colin et Paché, 1988 ; Vallin, 1999).

En Algérie la logistique est moins développée à cause des règlements de la Banque d'Algérie qui n'autorisent pas les transferts de devises pour les opérations de préacheminement lorsque l'importateur veut conclure un contrat commercial. C'est pour cela les entreprises algériennes n'adaptent pas beaucoup la logistique dans leur fonctionnement et aussi pour la nouveauté de ce domaine en Algérie.

Dans cet ordre d'idée, l'objectif de cette étude est d'est de comprendre la mise en place d'un outil d'aide à la décision capable d'évaluer les coûts logistiques de distribution mais également de simuler le meilleur schéma possible afin d'honorer les demandes spécifiques des marchés à savoir le tableau de bord des coûts logistiques dans les entreprises algériennes. Pour cela, nous avons opté pour l'étude du cas de deux entreprises algériennes.

TMF (son nom complet) et Numilog la filiale de Cevital spécialisé dans la logistique et transport et la distribution des marchandises

Ce qui nous amène à poser la question principale suivante :

Comment les entreprises de transport TMF et Numilog élaborent t elles leur tableaux de bord logistique ?

De cette question découlent les sous questions suivante :

- Quelles sont les étapes d'élaboration du tableau de bord logistique et quels sont ses principaux flux ?
- Qui se charge d'élaboration du tableau de bord logistique au sein des entreprises TMF et Numilog ?
- Pourquoi le tableau de bord logistique est considéré comme l'outil de mesure de performance logistique ?
- Quels sont les apports du tableau bord logistique dans l'activité logistique de (Numilog et TMF) ?

Pour appréhender cette problématique, nous avons émis les hypothèses selon lesquelles :

H1. Le directeur logistique prend en charge l'élaboration du tableau de bord logistique dans entreprise en adoptant une démarche bien formalisée

H2. Le tableau de bord logistique n'est pas un document statistique mais un flux informationnel primordial traduisant la mission stratégique de l'entreprise lui permettant la réduction du cout total du transport et par un meilleure pilotage de l'activité logistique aux seins de l'entreprise

Ainsi, l'intérêt de cette recherche réside dans le fait qu'elle nous permettra d'approfondir les connaissances acquises au cours de notre formation académique et de les concilier à la réalité pratique du terrain. Mais également, de mettre en évidence la réalité de l'activité logistique dans ces entreprises et la contribution de tableau de bord logistique à la performance de ces dernières.

Des lors, notre recherche se déroulera alors en deux phases : la première sera de réaliser une recherche documentaire (ouvrages, articles académiques et thèses...) dont l'objectif est d'élaborer une revue de littérature pertinente pour aborder le thème de recherche dans le texte algérien. La deuxième phase consiste à réaliser à stage au sein de TMF et Numilog afin d'expliqué les démarches adapter par TMF et Numilog dans leur logistique.

Introduction générale

Notre travail sera organisé en trois chapitres. Le premier chapitre a pour objet la présentation d'une revue de la littérature sur le tableau de bord de manière générale, le deuxième portera spécifiquement sur le tableau de bord logistique qui constitue notre objet d'étude. Enfin le troisième le cas pratique et des études de cas au sein des entreprises TMF et Numilog.

Chapitre 01 : La logistique dans l'entreprise

La logistique constitue une fonction essentielle à la gestion de l'entreprise et contribue de manière prépondérante à sa performance. Dans ce qui suit nous allons essayer de retracer l'évolution de cette activité au sein des entreprises dans un premier temps, puis notre objectif sera de comprendre le concept de la logistique, ses objectifs et son rôle dans l'amélioration du processus managérial de l'entreprise.

Section 1 : La fonction logistique au sein de l'entreprise : concepts et définition

La logistique est une fonction qui a pour but la mise à la disposition au moindre coût de la quantité d'un produit, à l'endroit et au moment où une demande existe

1.1. L'histoire de la logistique

La logistique a connu une évolution à travers les temps. Comme le montre RAMA RAO¹ de la fin du 19^{ème} Siècle jusqu'à la deuxième guerre mondiale, le terme logistique est peu utilisé par les gestionnaires, mais plutôt par les militaires. Il désigne de combiner tous les moyens de transport, de ravitaillement et de logement des troupes. Trois données conjuguées expliquent l'importance prise par la logistique à cette époque.

- L'allongement des communications

Le volume des approvisionnements nécessaire par combattant.

Les champs d'application de la logistique qu'ils soient militaires ou Civils sont tout à fait comparables et l'évolution militaire qu'on vient de souligner peut s'appliquer au domaine industriel et commercial.

Après la deuxième guerre mondiale, poursuit Rama Rao, la logistique se généralise dans les entreprises. Mais c'est surtout à partir des années soixante-dix que l'entreprise a découvert la logistique et a commencé à s'y intéresser. Ceci pour plusieurs raisons :

L'évolution normale de la pratique du management, après avoir constaté que les dépenses présentent plus ou moins 20 à 30 pour cent de la valeur ajoutée, la réaction fut d'abord de s'intéresser à ces dépenses, de les tenir sous contrôle puis d'en faire quelque chose de moteur.

- L'évolution de l'économie mondiale.

Dans un monde d'aujourd'hui caractérisé par la globalisation et l'écroulement des barrières nationales devant les échanges, le système logistique est perçu comme un jour

¹ Mémoire : Contribution des coûts logistiques du transport à la performance du chiffre d'affaires d'une firme

nouveau. La mondialisation de l'économie et son évolution dans une libéralisation des échanges ont accéléré et augmenté les délais, quantités et les distances.

- La concurrence mondiale

La logistique pousse les entreprises aux économies d'échelle, à la diminution des coûts et à la recherche des facteurs de différenciation en particulier dans la qualité. C'est pour cette raison que la logistique a récemment évolué vers le concept d'optimisation entre aval et amont de l'entreprise dans un concept concurrentiel afin de s'assurer au moindre coût la meilleure réponse au niveau du marché et s'y adapter.

MUTAJOGIRE J.B. Montre qu'au cours des années quatre-vingt, la logistique a largement pénétré le monde des affaires. Science de gestion des flux, elle s'est imposée dans l'organigramme². Cette tendance est d'autant plus forte qu'il est admis que la logistique devrait être à la source des plus importants gains de productivité c'est-à-dire source de profitabilité accrue.

Le contexte actuel, est favorable au développement de la logistique de l'entreprise. La logistique de l'entreprise correspond aujourd'hui à la planification, l'organisation, l'administration, le contrôle, de tout temps, des travaux qui facilitent le cheminement des produits depuis l'acquisition des matières premières jusqu'au point final de consommation. La logistique comprend également le flux d'information nécessaire qui devra permettre de fournir un niveau de service suffisant aux consommateurs. Quelques facteurs remarquables sont à l'origine du développement actuel de la logistique de l'entreprise :

La saturation des marchés nationaux qui pousse les entreprises à s'éloigner de leur propre environnement et à chercher des nouveaux débouchés ;

Le souci de rentabilité qui pousse les entreprises vers la sous-traitance de leurs activités secondaires.

Un peu partout les entreprises partent d'une formule « multi produit mono pays » à des situations « mono produit multi pays »

² Mémoire : Contribution des couts logistiques du transport a la performance du chiffre d'affaires d'une firme

Les produits changent vite ce qui renforce la tendance à réduire les stocks (risque d'obsolescence).

Le développement du concept qualité tout dans les activités de production que des services.

L'externalisation des prestations, de distribution physique et etc....

La logistique s'élève ainsi au rang d'éléments moteur du marché.

Après cette brève rétrospective sur les l'évolution de la place de l'activité logistique au sein des entreprises, nous allons essayer de comprendre en quoi consiste cette activité et comment est-t-elle définie dans les sciences de gestion.

1.2. Définition de la logistique

Définir la logistique en tant que telle n'est pas une chose aisée car, les définitions de la logistique il y en a presque autant que les logisticiens auteurs et doctrinaires du domaine. Nous allons tenter d'approcher le concept via plusieurs définitions ; « Le mot logistique évoque la façon dont l'homme s'organise pour porter son fardeau dans sa vie et dont il utilise les moyens qu'il peut réunir pour y parvenir »³. L'association française des logisticiens d'entreprises considère que la logistique est l'ensemble d'activités ayant pour objet la mise en place aux moindres coûts d'une quantité déterminée d'un produit à l'endroit et au moment où la demande existe. Elle est la science des flux, elle recouvre l'ensemble des moyens, des techniques et des méthodes qui permettent un écoulement rationnel et économique des flux des produits et des matières depuis leurs sources d'approvisionnement jusqu'à leur endroit de consommation. La logistique renforce donc la compétitivité d'une entreprise en réduisant les coûts liés au transport, à la manutention, au stockage, et aux opérations d'après-vente, tout en espérant et assurant un service de qualité.⁴

Pour MANSILLON, « La logistique est l'ensemble des tâches qui concourent à réguler les flux physiques l'intérieur de l'entreprise : matières premières, composants, encours de fabrication, produits finis »⁵. Pour cet auteur la logistique n'a pas aujourd'hui le statut d'une véritable fonction, elle est trop « pluridisciplinaire » pour voisiner avec des structures d'entreprise encore très marquées par les pensées de FAYOL et TAYLOR. La logistique concerne en effet l'achat, la gestion des stocks, la manutention, le stockage, le lancement,

³ Mémoire : Contribution des coûts logistiques du transport à la performance du chiffre d'affaires d'une firme

⁴ Mémoire : Contribution des coûts logistiques du transport à la performance du chiffre d'affaires d'une firme

⁵ MANSILLON, G., et Ali, *Mercatique d'action commerciale*

l'ordonnancement, les méthodes d'administration des ventes etc.. Pour MASOZERA, « La logistique est un ensemble des techniques, de gestion et d'optimisation des flux d'approvisionnement, de stockage et du transport des biens ». C'est une fonction de l'entreprise qui a connu son application dans le domaine de la production à cause de la volonté du type juste à temps. CHRISTOPHER Martin définit « la gestion logistique ou logistique comme étant le processus de planification, d'implication et du contrôle de l'efficacité et de l'efficience des flux des biens et services, de leur point de départ à leur point de consommation, pour la finalité de se conformer aux besoins et désirs du client ». La logistique existe pour satisfaire les besoins et désirs des clients, en facilitant les opérations de production et celles de Marketing de la firme. MUTAJOGIRE J.B. la définit comme étant « un processus de gestion stratégique du mouvement et du stockage des matières, pièces détachées et produits finis depuis le fournisseur, à travers l'entreprise et poursuivre jusqu'au consommateur »

A ce niveau stratégique, les gestionnaires logistiques cherchent à réaliser un niveau satisfaisant de service à la clientèle à travers une compétence certaine sur le plan des opérations régulières.

Tout cela a un coût moindre, car aujourd'hui le problème clé est le balancement entre les attentes des consommateurs en termes de produit et les coûts des dépenses, de manière à atteindre les objectifs de la firme.

Tout cela a un coût moindre, car aujourd'hui le problème clé est le balancement entre les attentes des consommateurs en termes de produit et les coûts des dépenses, de manière à atteindre les objectifs de la firme.

RAMA RAO montre encore que la logistique est l'ensemble d'activités se déroulant dans une entreprise, à partir du moment où les produits finis sont disponibles jusqu'à leur livraison au consommateur. Ceci inclut donc l'emmagasinage des produits finis, leur entreposage, leur emballage logistique et leur transport.

Dans la présente étude nous retiendrons la définition de MANSILLON et par là nous considérons la logistique comme étant un art de mettre à la disposition des clients des produit du moment de la fabrication jusqu'à la livraison finale c'est-à-dire de la fabrication jusqu'à la consommation.

1.3.L'importance de la logistique dans l'entreprise

A travers ce point nous allons essayer de mettre l'accent sur l'importance de l'activité logistique dans le management de l'entreprise. En effet, la logistique a pour objectif d'assurer, dans les meilleurs délais et dans les meilleures conditions, la circulation du produit de l'entreprise vers le client. Cette fonction doit, pour cela remplir un certain nombre de missions⁶ :

Informé le service de production sur les quantités à fabriquer à moyen terme en lui fournissant des prévisions de vente fiable,

Informé le service de production sur les quantités à fabriquer à court terme par une communication rapide des données concernant les commandes à traiter ;

Disposer du produit demandé par le client, en d'autres termes gérer les stocks ;

Acheminer le produit vers le client, c'est-à-dire assurer leur transport et leur livraison et

Assurer le bon fonctionnement du produit par la mise en place d'un certain nombre des services

1.4. La contribution de la fonction logistique à la performance de l'entreprise

La fonction logistique on peut la définir :

MASOZERA, G. montre que la gestion logistique a pour rôle d'assurer de manière aussi efficace que possible l'organisation et le déroulement du processus de production qui porte sur des biens et des services Elle constitue un élément essentiel de la compétitivité de l'entreprise. Elle contribue ainsi à déterminer :

- Le niveau de prix de revient. la variété des produits offerts et leur possible d'adaptation à l'évolution de la demande. l'importance de délai de livraison
- La qualité des produits livrés.

Le champ couvert par la logistique est large, les problèmes sont variés et les processus mis en œuvre sont divers. Il est nécessaire de les présenter selon la classification la plus classique en deux niveaux d'importance.

⁶ MANSILLON G., op. cit

- Au niveau de la planification : On se heurte à un ensemble de question liée à la gestion des capacités de production. Une fois les objectifs de production fixés en fonction de la demande, il convient de déterminer l'importance des ressources stables à mobiliser pour atteindre (équipements, ressources financières, Main d'œuvre,...). Il faut également déterminer le processus de gestion à mettre en place (système d'information, organisation du processus de production, faire ou faire faire)= phase qualitative et quantitative.

- Au niveau de pilotage : on doit déterminer les besoins c'est-à-dire la gestion des besoins, en d'autres termes, organiser les activités de production sous forme du volume et du temps. On doit déterminer avec précision les approvisionnements nécessaires, passer les commandes en fonction du délai exigé et fixé les dates de livraison. Cette phase consiste à la constitution d'un plan directeur de production détaillé. Au niveau de la régulation : il s'agit d'assurer la gestion quotidienne des flux (matières premières, produit semi-finis, les encours et les produits finis) en fonction de la demande. Parmi les opérations de régulation les plus courantes : la gestion de stock et l'ordonnancement.

1.4.1. L'optimisation des tâches logistiques : MANSILLON & Ali. Montre que l'optimisation des tâches logistiques consiste à réduire le plus possible le coût de ces activités, tout en assurant le meilleur service aux clients⁷. Tout ceci est facilité par un moyen de transport efficace au niveau d'approvisionnement des matières premières et au niveau de la distribution de ses produits finis. Le coût de la logistique peut être assuré par une somme des éléments suivants :

- E : Coût de fonctionnement des entrepôts
- L : Coût de livraison
- S : Coût de stockage
- V : Coût des ventes manquées (marges perdues)
- CC : Coût total de la logistique

A. Coût de l'entreposage

Il dépend du nombre d'entrepôts, de leur localisation et de la gestion des surfaces de Stockage. En l'occurrence, le coût de l'entreposage diminue avec la diminution du nombre d'entrepôts, de la taille du marché de l'entreprise, le nombre et l'éloignement des points de vente à desservir. Egalement, une organisation rationnelle des surfaces et des procédures d'entrée, de rangement et de sortie des produits conduit à réduire sensiblement le coût de l'entreposage. Seule une organisation rationnelle permet d'assurer, de façon satisfaisante, les trois fonctions suivantes : la réception, le stockage, la sortie (avec éventuellement la préparation des commandes).

B. Le coût de transport

L'entreprise peut soit faire appel à un transporteur, soit créer sa flotte de transport, le coût de transport dépend de la nature des produits (poids, volume, denrées périssables, fragile ou dangereuses) du nombre et de la dispersion des clients, des performances des véhicules de transport. Aujourd'hui, afin d'optimiser la fonction transport, les logisticiens ont développé la notion de traçabilité. Il s'agit à tout moment de savoir où se trouvent les produits. Ex. L'entrepôt Coca Cola de la région parisienne, où se charge et se décharge un camion toutes les six minutes utilise ce système.

C. Le Coût de stockage

Il se décompose de deux éléments : Le coût d'acquisition du stock (recherche&choix du fournisseur, passation des commandes, suivi des commandes), le coût de possession du stock (intérêt du capital « immobilisé dans le stock, assurances, obsolescences et détérioration du produit).

1.4.2. Les modalités de l'optimisation du coût de la logistique pour optimiser et réduire les couts de la logistique on utilise ses modalités suivantes

a) Gestion de la relation fournisseur

Cette modalité elle nous permet d'améliorer la performance de la planification et Evaluer les fournisseurs et mettre en œuvre des plans d'amélioration de leur performance, Anticiper les problèmes et accélérer leur résolution et Renforcer le partenariat avec les fournisseurs.

b) Gestion de la relation client

Pour Satisfaire et fidéliser et conquérir des nouveaux clients en :

Optimisant la qualité, le coût et le service, Couvrant l'ensemble des domaines fonctionnels (marketing, vente et après et les canaux de contacts (accueil, centres de contact Internet).

b) Planification collaborative

Dans cette modalité on augmente la visibilité tout au long de la supply chain et optimiser les niveaux des stocks, améliorer la qualité de service en minimisant les ruptures, améliorer les processus et la performance opérationnelle, collaborer avec les fournisseurs, partager les risques et renforcer la relation, la maîtrise de la logistique et des systèmes d'information et Alimenter d'une façon rentable son processus d'innovation.

1.5. Les ressources de la logistique La gestion logistique a cinq ressources principales à savoir : l'information, la gestion de stock, la gestion de transport, l'emmagasinement, l'entreposage et la gestion de l'emballage.

1.5.1. La gestion de l'information La logistique s'est orientée plus vers le mouvement des biens et services à travers la gestion des canaux de distribution. Les flux d'information n'étaient pas considérés comme importants, pour le peu des flux d'information existant, l'essentiel de la vitesse était limité au mouvement du papier, car dans le passé, le mouvement d'information avait pour base le papier. Les conséquences de cela avaient comme aléas : la lenteur, la non confiance, les erreurs au moment du transfert de l'information, etc. sans oublier des opérations et les baisses de la satisfaction des clients. Aujourd'hui, les mouvements d'informations constituent l'élément clé des opérations logistiques, avec pour élément central : le système d'information logistique appelé souvent LIS (Logistical Information System). Ce système d'information doit incorporer trois groupes des principes de base en vue de satisfaire à toute demande éventuelle d'information (de la part des managers ou des clients) à savoir : La disponibilité : L'information doit être (de manière permanente) une donnée. Ceci est nécessaire en vue de répondre aux clients et améliorer les décisions managériales.

- La fiabilité : L'information logistique doit refléter et l'état actuel et périodique de certaines mesures telles que les commandes et l'état des stocks. La fiabilité ici signifiant le degré de précision de l'information fournie par le (SIL).
- La flexibilité : Le système d'information doit être flexible, afin de donner l'information voulue au moment et sous la forme voulue.
- Le système d'information logistique (SIL) combien ainsi les machines, les logiciels, les hommes et les procédures pour gérer, contrôler, et mesurer les activités logistiques.

1.5.2. La gestion des stocks

Les stocks jouent un rôle majeur dans les économies modernes. Les gestionnaires des opérations logistiques trouvent aussi dans la gestion des stocks, une occasion de plus pour minimiser les coûts des opérations de l'ensemble de l'organisation, étant donné que les stocks représentent un investissement et que de ce fait un capital est requise pour leur gestion. Les stocks sont généralement entendus comme étant des réserves des biens. Ils comprennent les matières premières, les biens et traitement, les produits finis ou les diverses fournitures. OSAMBO définit le stock comme étant « Un ensemble des marchandises ou d'articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche en vue d'alimenter régulièrement les utilisateurs sans leur imposer les à-coups d'une fabrication ou les délais de livraison des fournisseurs ». Quant à P. ZEMARTI celui-ci définit « le stock comme étant une provision des produits en instance de consommation »⁸. Enfin, Pour BERNARD, Y., « le stock est l'ensemble des matières et produits mis en œuvres dans l'activité de l'entreprise et entreposés par elle dans l'attente de leur emploi ou de leur vente ».⁹ Ainsi, la gestion des stocks devient l'ensemble des activités qui consistent à optimiser les quantités des stocks dans les entreprises des services, étant donné que les services ne sont pas aisément stockables et sont périssables. Notons que « La gestion des stocks a pour but de maintenir à un seuil acceptable le niveau des services pour lequel le stock considéré Existe. Il n'y a pas d'objectif absolu (type) valable pour toutes les entreprises pour tous les produits, pour tous les services, etc. Cela dépendra du contexte dans lequel l'entreprise se situe. Ainsi, l'un des objectifs de la gestion des stocks est précisément d'aller vers une performance accrue par une meilleure maîtrise des stocks. Et cela dépendra des entrées et des sorties tout en tenant compte de stock de *sécurité* ».

⁸ ZERMATI P., La pratique de la gestion des stocks, éd. Bordas, paris, 1989, p.39

⁹ BERNARD. Y., et COLLI. J.C., Dictionnaire financière et économique

1.5.3. La gestion des transports

La gestion des transports est très importante dans les entreprises, c'est ce que on va découvrir avec un ensemble d'étapes

a) Importance du transport

Le domaine de transport dont la vision a considérablement changé ces quinze dernières années est l'élément le plus visible et connu d'opérations logistiques. Comme consommateurs, nous sommes habitués à voir des camions, trains, bateaux, et avions transportant les marchandises ou stationnant à un lieu de distribution^{26(*)}. Bien que cette expérience donne une bonne compréhension visuelle d'éléments de transport. Il ne donne pas la profondeur nécessaire de connaissance pour comprendre le rôle de transports dans les opérations logistiques.

Commençons par préciser que le transport a deux fonctions majeures, à savoir : Le transport constitue aussi un emmagasinage temporaire : Il est connu que les véhicules par exemple peuvent constituer un excellent moyen d'emmagasinage temporaire. Mais, pour lequel on ne peut pas ignorer les coûts de changement, de changement et de rechargement. Il existe deux principes de base directeurs dans toute gestion et pour toutes les opérations de transport, à savoir : l'économie d'échelle (coût par unité transportée baisse suite à une très grande quantité transportée) et l'économie de distance, qui fait que le coût par unité transportée diminue avec l'augmentation de la distance. Ceci constitue un guide parfait dans le choix des moyens de transport par exemple.

b) Le contrat de transport

Dans un contrat de transport, cinq parties deviennent intéressantes notamment l'expéditeur, le consignateur, le transporteur, le gouvernement, et le public.

L'expéditeur et le destinataire ont d'objectifs communs, déplacer les biens d'un point d'origine à un point d'arrivée dans le délai de temps précis, de livraison avec zéro perte et dommages ainsi qu'échange d'information et de facturation appropriée. Le transporteur prend en charge le transport des biens, en minimisant les coûts de transaction et en maximisant ses revenus. Le gouvernement quant à lui, maintient un intérêt élevé dans le transport à cause de son impact sur l'économie. Il désire un stade et efficient environnement des transports pouvant soutenir la croissance économique. Le public quant à lui participe et est aussi concerné par l'accessibilité, les coûts, les prix et l'efficience des transports aussi bien que par les mesures de sécurité et de protection de l'environnement vis à vis des transports. Les facteurs entrant le plus

dans les coûts de transport sont : la distance, le volume, la densité, l'entreposage, les obligations juridiques et les autres facteurs du marché telle la saison.

c) Les moyens de transport

De façon générale, cinq moyens de transport sont disponibles : le rail, l'eau, la route, le pipeline et le fret aérien (l'air)

Le Rail : il est particulièrement adapté à des chargements en vrac par wagons entiers (charbon, sable, minéral, produits forestiers, etc.) sur des longues distances. Concernant ce mode de transport la tarification est relativement complexe. Mais, il est toujours nécessaire de regrouper les chargements.

- **L'eau** : Bateau et péniches transportent un pourcentage appréciable des échanges des marchandises. Le transport sur l'eau est particulièrement bon marché, mais reste très lent et sous influence des conditions climatiques.
- **La Route** : Il est un moyen très souple dans ses destinations et horaires. Il permet le transport de porte à porte, ce qui élimine les transbordements, il est bien adapté aux produits à forte valeur unitaire en raison de sa rapidité.
- **Le pipeline** : Il est utilisé pour le pétrole, le gaz et les produits chimiques. revient moins chers que le rail, mais plus cher que la voie fluviale. Les réseaux de pipelines appartiennent souvent aux sociétés pétrolières qui les exploitent directement.
- **Le Fret aérien** : Il présente un faible part du transport, mais se développe régulièrement. Il est naturellement plus cher que le rail ou la route mais sa rapidité est un atout important notamment pour les produits périssables¹⁰.

d) Les documents utilisés dans le domaine de transport :

Il existe un certain nombre des documents qui sont généralement utilisés dans le domaine de transport, les plus connus sont au nombre de trois :

Le bill of loading (connaissance), c'est un document de base utilisé dans l'achat d'un service de transport maritime. Il est de reçu pour les biens expédiés.

¹⁰ KOTLER et DUBOIS, Marketing Management, 9^{ème} éd., 1996, p.551

Le freight bill (lettre de fret ou transport) présentant la méthode de tarification pour le transport effectuée.

Le manifeste d'expédition ou le bordereau d'expédition. Et bien d'autres

1.5.4. La gestion du magasin

Pour ce qui est de la gestion du magasin, BOWERSOX, D. et CLOSS affirment que le problème le plus important, il y a plusieurs années, dans les opérations logistiques, est le niveau de plus en plus accru de la productivité du travail¹¹. Ce dernier nécessite constamment une utilisation de plus en plus intense des matières premières, des produits semi-finis, voir les biens finaux qui doivent circuler entre plusieurs endroits de la chaîne de production et de commercialisation. L'emménagement devient alors un sujet important pour le monde de la logistique. Un magasin est généralement entendu comme étant une place physique où les stocks des biens sont conservés.

ACKERMAN. B.K. affirme que dans les années 1990, l'attention des gestionnaires logistiques à améliorer l'emménagement, a franchi parfois les limites de l'imaginable des magasins d'un genre totalement nouveau ont vu le jour en Europe et aux USA. Les mots clés sont alors devenus ici la flexibilité et l'usage efficace des technologies de l'information, consolidée dans le procédé JAT (juste à temps), cela a permis de répondre plus qu'avant à l'expansion de la demande en terme de profit l'expédition et des profits du produit.

La technologie permettant de réagir rapidement aux changements et de mesurer la performance sous un grand nombre des conditions.¹² Ainsi plusieurs auteurs affirment que les bénéfices essentiels de l'emménagement peuvent être ramenés à ce qui suit : la considération et la distribution d'assortiments, le centre de transit et de combinaison : ainsi que le support pour la production, Le design optimal d'un magasin, est un point très important, il touche la problématique d'après quoi doit ressembler un bon magasin.

Pour cela, trois facteurs sont déterminants pour un design optimal d'un magasin à savoir :

Le nombre des magasins sur un site

La largeur des produits à être entreposés

L'intensité du mouvement des produits dans le magasin

Le design idéal d'un magasin doit être limité à un seul magasin par site, ceci permettra un mouvement aisé des produits.

¹¹ Mémoire : Contribution des coûts logistiques du transport à la performance du chiffre d'affaires d'une firme

D'où la règle dans un magasin « La préférence pour peu des longs mouvements ». Le poids, le volume, et les techniques conservatoires doivent toucher essentiellement un mouvement efficient et efficace. C'est à dire long, droit et unique.

1.5.5. Gestion de l'entreposage

Cette partie intégrante de la gestion logistique n'était pas gérée sur base d'une intégration avec les autres activités logistiques. Il ne recevait pas non plus une importance auprès du top management de plusieurs firmes, à travers le monde. Aujourd'hui cependant, l'automatisation technologique est entraînée de réduire l'effort de l'entreposage et ainsi de susciter l'intérêt du management pour cette importante partie de la logistique. Le premier objectif de l'entreposage dans un magasin est d'aider à classer les biens de manière à faciliter une expédition conforme aux vœux du client. Pour mieux accomplir cet objectif, l'entreposage a trois activités principales qui sont les suivantes :

- La réception des biens et leur dépôt adéquat en magasins
- Les mouvements des biens dans le magasin ;
- L'expédition des biens.

1.5.6. La gestion d'emballage

La gestion d'emballage a un impact significatif sur le coût et la productivité du système logistique. Elle revêt bien souvent des facettes : l'emballage commercial avec un aspect marketing et l'emballage industriel avec un aspect beaucoup plus logistique. L'emballage commercial se focalise plus sur la commodité du client, l'attrait du marché, la facilitation de l'utilisation des rayons et la protection du produit. Ceci n'est pas du domaine logistique mais plutôt du domaine de marketing. L'emballage logistique quant à lui, fait allusion aux produits industriels et autres parties normalement groupées en cartons, sacs, barils, conteneurs, wagons, etc. qui permettent un entreposage efficient. Aujourd'hui, l'essentiel de l'activité d'emballage logistique est standardisé permettant ainsi une manipulation aisée d'opérations du « back room » d'un magasin de vente par exemple.

- L'emballage a trois types de fonction.
- La protection contre les dommages.
- L'efficience de l'entreposage
- La communication

Section : 2 la performance logistique

Dans les entreprises la mesure de la performance est très essentiel dont cela il existe plusieurs outils de mesure dont le questionnaire peut se servir pour mesurer sa performance logistique

2.1. La définition de la performance logistique

La performance logistique est une mesure de rapport entre le service fourni au client et les moyens consommés. Une logistique performante assure la satisfaction du client en consommant moins de ressources, et aussi elle Permet d'introduire de la confiance entre les différents acteurs de la chaîne logistique on distingue quelque Leviers de la performance logistique :

- Fiabilité
- Réactivité
- Efficience
- Eco-logistique

La performance logistique a pour des objectifs :

- D'assurer que les moyens sont mis en œuvre pour assurer la qualité de service au client.
- Assurer que l'organisation dispose de moyens et procédures pour maîtriser des couts logistique.
- Permettre d'introduire la confiance entre les différents acteurs de la chaine logistique.

2.2. Les indicateurs de la performance logistique

Il existe plusieurs indicateurs pour mesurer la performance logistique, Plusieurs types d'indicateurs existent pour fin d'analyse. On y retrouve les indicateurs financiers, statistiques, graphiques, agrégés et détaillés.

L'importance encore ici est d'éviter de tomber dans le piège d'être inondé par de l'information non pertinente et qui ne génèrerait aucune plus-value à l'organisation.

Les indicateurs de mesure

Tableau 1 : Les indicateurs phares de la logistique

INDICATEURS ECONOMIQUES (coût / qualité / délai) (nombre = 33)	
<ul style="list-style-type: none"> • Précision de l'ordonnancement. • Temps moyen de remplissage des commandes en souffrance • Taux moyen de remplissage par ligne de commande • Temps moyen de cycle de commande. • Temps de cycle de gestion de l'offre. • Utilisation des capacités. • Taux de remplissage de la commande complète. • Jours de retard sur la commande. <p>Fiabilité de la livraison ;</p> <p>Précision des prévisions ;</p> <p>Coût des inventaires ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taux de rotation des inventaires. • Délai d'approvisionnement. • Délai de production. <p>Ratio coûts logistiques sur ventes</p>	<p>Coûts d'obsolescence ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de livraison dans les délais. • Variabilité du temps de cycle de la commande. • Temps de cycle du processus. • Temps de développement du produit. • Variété des produits/services. • Flexibilité de la production. • Retour sur investissement. <p>Pertes de ventes dues aux ruptures de stock</p> <p>Prix de vente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coût de rupture • Temps de réponse de la chaîne logistique ; <p>Coût du transport</p> <p>Valeur ajoutée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Semaines d'approvisionnement. <p>Coût de garantie</p>

Chapitre 1 : La logistique dans l'entreprise

Coûts logistiques par unité	Frais généraux
INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX	
Non énumérés	
INDICATEURS SOCIAUX / SOCIETAUX (Nbr = 7)	
<ul style="list-style-type: none"> • Conformité aux spécifications. • Conformité aux réglementations. • Articles prélevés par personne et par heure. • Efficacité du travail. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité perçue. • Valeur perçue du produit. • Pourcentage d'erreur de prélèvement.

Source: adapté de Gunasekaran et Kobu, 2007 et Griffis et alii, 2007

2.3. Les dimensions de la performance

Les dimensions de la performance organisationnelle peuvent être schématisées dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Les dimensions de la performance

<p style="text-align: center;">Valeur des ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation du personnel • Morale du personnel • Rendement du personnel • Développement du personnel 	<p style="text-align: center;">Efficacité économique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economie des ressources • Productivité
<p style="text-align: center;">Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction des bailleurs de fonds • Satisfaction de la clientèle 	<p style="text-align: center;">Pérennité de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualité du produit • Rentabilité financière • Compétitivité

<ul style="list-style-type: none">• Satisfaction des organismes régulateurs• Satisfaction de la communauté	
---	--

Source : adapté de Gunasekaran et Kobu, 2007 et Griffis et alii, 2007

2.4. Les méthodologies d'évolution de la performance logistique

La performance logistique a connue plusieurs étapes d'évolution et un ensemble de méthodes

A : World class logistics

Cette méthode est élaboré par la michign state unversity qui contient un questionnaire de 68 question qui sert a évalué le degré d'intégration des acteurs de la chaine logistique et le benchmarking extrne par rapport au 20 entreprises mondiales les plus performantes en gestion de la chaine logistique.

B : ASLOG (association française pour la logistique)

C'est un questionnaire référentiel sous forme de scorcard il contient le benchamrking intrne mais pas externe il sert a évalué les procédures logistique et analyse des points forts et des points faibles de ces procédures.

C: SCOR (supply chain operations reference model)

Cette méthode elle évalue les processus clés de la gestion de la chaine logistique et de niveau stratégique, elle permet d'identifier les déterminantes de l'amélioration de la performance a long terme et évaluation tant les résultats financière que les clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

D: tableau de bord prospectif

C'est une indicateur permettant de cibler l'amélioration de la performance, plutôt de niveau stratégique, il permet d'identifier les déterminants de l'amélioration de la performance a long terme et évalué tant les résultats financières que les clients, les processus interne et l'apprentissage organisationnel.

2.5. La supply chain logistique:

Le Supply chain est un concept très jeune et très important dans le monde des entreprises. Avant de procéder dans sa définition, il est très important de connaitre son origine.

2.5.1. La définition de la supply chain logistique:

Chapitre 1 : La logistique dans l'entreprise

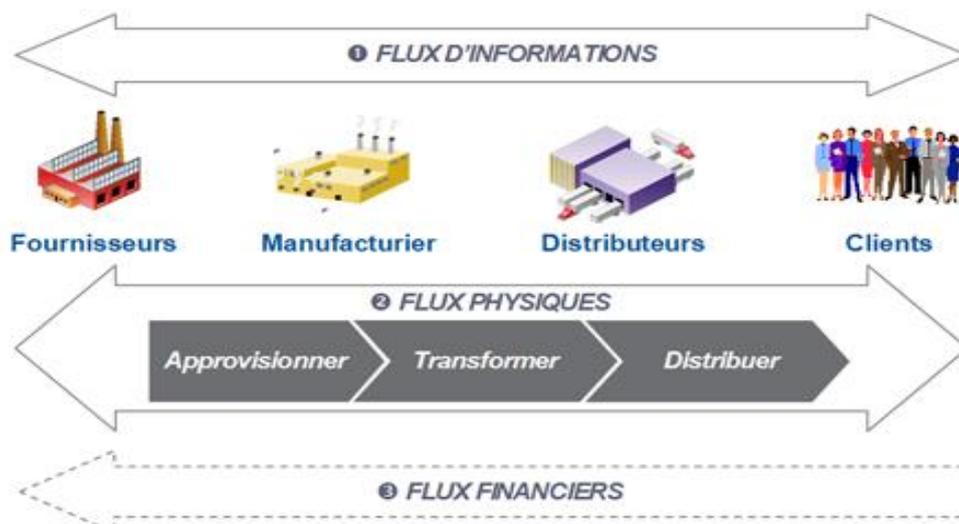
Une supply chain est un réseau d'organisations (Fournisseurs, usines, distributeurs, clients, Prestataires logistiques...) qui participent à la fabrication, la livraison et la vente d'un produit à un client¹³.

On peut également la définir comme « l'ensemble des processus de traitement des flux Physiques et des flux d'information permettant d'amener les produits depuis les lieux de production ou de fabrication jusqu'aux emplacements de vente au consommateur » (Mousli, 2002,).

En 2004, Lummus et Vokurka, la supply chain sont toutes les impliquées dans la livraison d'un produit depuis le stade de matière première jusqu'au client en incluant l'approvisionnement en matière première et produits semi-finis, la fabrication et l'assemblage, l'entreposage et suivi des stock, la saisie et la gestion des ordre de fabrication, la distribution sur tous les canaux, la livraison au client et le système d'information permettant le suivi de toutes ces activités¹⁴.

Mais on définit assez souvent la supply chain comme « La suite des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs de fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ces clients » (définition du Supply Chain Council).

Figure n° 1 : schéma de la sypply chain



Source : site internet (point de vu marketing)

¹³ LEMOIGNE Rémy ; op.cit. ; p. 4.

¹⁴ FRANCOIS M.J ; Ibid. ; p.28.

2.5.2. Les caractéristiques de la supply chain

- Une chaîne logistique se rapporte généralement à un produit fini ou à une famille de produits finis données
- Elle fait intervenir plusieurs entreprises
- Ces entreprises sont liées entre elles par trois flux : le flux d'information (passage de commandes) flux physique (transfert de marchandises) et le flux financier (règlement des achats).
- Chacune des entreprises partenaires assure les fonctions d'approvisionnement, de transformation/ production, de distribution et de vente. Ce sont les 4 processus clés que l'on rencontre dans toute entreprise.
- Enfin, une entreprise est potentiellement impliquée dans plusieurs chaînes logistiques, elle cherche généralement à multiplier ses entreprises-clients et ses produits peuvent servir à l'élaboration de plusieurs produits finis.

2.5.3. Les processus de la chaîne logistique

Les processus de la chaîne logistiques sont comme suit :

2.5.3.1. Le processus approvisionnement

Le processus Approvisionnement se concentre sur la fourniture de tous les composants nécessaires à la fabrication. Deux grandes phases sont ici à distinguer. La première phase consiste à sélectionner les fournisseurs de l'entreprise.

La seconde phase du processus Approvisionnement consiste à passer les commandes des composants à ces fournisseurs en fonction de la production à réaliser.

2.5.3.2. Le processus Production

Le processus Production concerne l'ensemble des transformations que vont subir les composants pour réaliser les produits finis de l'entreprise. L'objectif du processus Production est de fabriquer les produits requis tout en assurant la productivité du système (notamment par un taux élevé d'utilisation des ressources mobilisées).

2.5.3.3. Le processus Distribution

Le processus Distribution concerne la livraison des produits finis aux clients et reprendra les questions d'optimisation des réseaux de distribution : l'organisation et le choix des moyens de transport, le choix du nombre d'étages (ou d'intermédiaires) dans le réseau de distribution ainsi que le positionnement des entrepôts et leur mode de gestion.

2.5.3.4. Le processus Vente

Le processus Vente, mis en œuvre par le service commercial, développe les relations envers le client (négociation des prix et des délais, enregistrement des commandes, ...) et par extension, recherche une meilleure connaissance du marché. Ce processus de l'entreprise est également chargé de définir la demande prévisionnelle et d'intégrer des aspects commerciaux comme la durée de vie du produit pour anticiper l'évolution de ses ventes. Les aspects marketing (analyse de marché, publicité, promotions, ...) sont aussi gérés dans ce processus.

2.5.3.5. Processus de la gestion des retours

Est un processus récent dans le modèle prenant en compte toutes les activités nécessaires pour gérer le retour du produit par les clients client ou par un autre maillon du réseau.

Conclusion

La logistique est une fonction essentielle pour l'entreprise si elle veut rester compétitive. En effet, c'est sa connaissance et sa maîtrise de la logistique qui va déterminer sa performance. La logistique est pour objective d'évoluer avec les changements que connaissent l'entreprise et surtout son mode de gestion. La firme a principalement connue ces évolutions pour permettre les échanges devenus de plus en plus importants avec l'internationalisation. L'entreprise est désormais mondiale et rares sont celles qui ne pensent pas global. Les intervenants en logistique sont devenus plus dispersés et plus nombreux. Afin d'être plus performant, le système logistique a cherché à intégrer tous ces agents.

Chapitre 2 : Le tableau de bord logistique : Concept et définition

Le tableau de bord est un outil d'aide à la gestion composé d'un ensemble de rapports dont le but est de fournir au gestionnaire une vision claire de la situation actuelle de son système par rapport aux objectifs fixés. C'est en théorie un ensemble d'indicateurs renseignés périodiquement et destinés au suivi. Ces derniers jouent un rôle d'alarme et se déclenchent automatiquement pour signaler une anomalie ou une performance dans le fonctionnement du système. Bien qu'il n'existe pas, par définition, de tableau de bord type, certaines règles relatives à sa structure et la qualité des informations qu'il contient s'appliquent à l'ensemble des tableaux de bord, ainsi la mise en place d'un tableau de bord suppose une réflexion approfondie sur les paramètres à surveiller (appelés facteurs clés de succès) et sur les critères de performance et caractéristiques de ces facteurs clés de succès.

Afin de mieux comprendre ce qu'est un tableau de bord logistique et ces fonctionnalités nous avons scindé le présent chapitre en deux sections :

La première fera l'objet de généralités sur le tableau de bord, ses objectifs et ses axes.

Quant à la deuxième, celle-ci sera consacrée à la présentation du tableau de bord logistique ces indicateurs, les coûts logistiques qu'a la méthodologie d'élaboration du tableau de bord logistique.

Section 1 : généralité sur tableau de bord

Avant d'aborder le tableau de bord logistique nous avons jugé nécessaire d'aborder en première lieu le tableau de bord de manière générale, son évolution, ses fonctions, ses axes, ses limites.

1. évolution des contenus tableau de bord

On peut retenir deux grandes phases dans l'évolution du contenu des tableaux de bord : la phase marquée par la prépondérance des indicateurs financiers et celle ayant favorisé l'émergence d'approches multidimensionnelles de la performance traduite par des indicateurs à la fois financiers et non financiers.

- L'approche financière de mesure de la performance organisationnelle

Selon Giraud, « les premières mesures de la performance globale d'une Organisation ont été construites sur la base d'éléments financiers »¹⁵. Les indicateurs utilisés étaient les mesures comptables et les indicateurs traditionnels de rentabilité.

¹⁵ Giraud : *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, 2^{ème} édition, Paris, 2004, p. 76

Chapitre 2 : le tableau de bord logistique

Le résultat comptable reste la première mesure comptable dans cette catégorie ; sa décomposition en soldes intermédiaires de gestion permet d'apprécier le résultat d'exploitation, révélateur de la performance de l'activité principale de l'organisation ; elle permet également de révéler les indicateurs d'activité (le chiffre d'affaires, la marge commerciale et la production de l'exercice) ainsi que les indicateurs de marge (le résultat d'exploitation, le résultat financier et exceptionnel, l'excédent brut d'exploitation, le résultat courant avant impôt). Les indicateurs de marge permettent d'apprécier la rentabilité de l'organisation.

Pour mesurer la rentabilité de l'organisation, on utilise un ensemble de ratios appelé "Return on investment" (ROI). Il s'agit de la rentabilité pour l'investisseur qui « *s'est imposée comme le critère de mesure de la performance des entreprises privées* »¹⁶ Giraud, Ce ratio de rentabilité financière fut un des premiers ratios utilisés pour mesurer la performance dans les grandes entreprises. Mais l'un des inconvénients du ratio de rentabilité financière est d'intégrer le coût des capitaux empruntés au dénominateur alors que le dénominateur ne prend pas en compte les capitaux empruntés ; pour tenir compte de cette insuffisance, le ratio de rentabilité financière est complété par celui de rentabilité économique ; Plusieurs mérites sont reconnus aux mesures comptables ; outre leur disponibilité, les mesures comptables sont dites objectives car élaborées suivant des normes universelles ; elles sont aussi considérées comme fiables et sont exprimées dans une grandeur unique qu'est la monnaie, ce qui facilite les agrégations et les comparaisons. Malgré ces mérites, elles présentent des limites.

L'une des principales limites des indicateurs financiers est la vision à court terme qu'ils donnent de la performance ; de ce fait ce sont des « *indicateurs peu prédictifs de la performance future* »¹⁷ selon Giraud, de l'organisation ; les indicateurs financiers sont également peu réactifs et peu adaptés au contexte actuel très instable marqué par une concurrence âpre avec un besoin important d'anticipation ; enfin le caractère synthétique des indicateurs financiers ne favorise pas l'interprétation des résultats car ils ne permettent pas de justifier la performance qu'ils indiquent. Toutes ces critiques formulées à l'encontre des indicateurs financiers ont conduit au développement de nouveaux types d'indicateurs de gestion appelés "Key Performance Indicators".

- Les approches multidimensionnelles de mesure de la performance organisationnelle

¹⁶ Giraud, F, *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, 2^{ème} édition, Paris, 2004, p. 77

¹⁷ Ibid., p. 84

Chapitre 2 : le tableau de bord logistique

Selon Giraud les approches non financières de la mesure de la performance organisationnelle revêtent quatre principes communs ; elles conduisent à des indicateurs¹⁸ :

- portant sur les leviers d'action ;
- non exclusivement financiers ;
- cohérents avec la stratégie ;
- peu nombreux.

Ces principes communs résultent de la démarche qu'empruntent ces approches pour la détermination des différents indicateurs. La performance attendue étant définie, le choix de la stratégie, c'est-à-dire d'un « *schéma particulier de poursuite de la performance au sein d'un ensemble de schémas possibles* »¹⁹, déclenche le processus de modélisation de la performance ; cette modélisation consiste en l'identification des leviers d'actions et la construction d'un système de relations de cause à effet entre ces leviers d'actions et la performance attendue aboutissant ainsi à une modèle de performance.

Il est encore appelé ratio de rentabilité des fonds propres ou en anglais *Return on Equity* (ROE) il est obtenu par le rapport entre résultat net et capitaux propres, les capitaux propres étant au dénominateur, on peut aussi l'obtenir en mettant le résultat courant au numérateur.

Il est appelé en anglais *Return On Capital employed* (ROCE), il s'agit d'un rapport obtenu avec soit l'excédent brut d'exploitation soit le résultat d'exploitation au numérateur et les capitaux utilisés au dénominateur, ces derniers correspondant à la somme des immobilisations et du besoin en fonds de roulement. Les leviers sont des performances intermédiaires qui conditionnent la performance finale. Ils ne sont pas exclusivement financiers, sont plus prédictifs et en cohérence avec la stratégie de l'organisation. Deux approches fondamentales répondent à cette logique : le tableau de bord

"à la française" ou démarche OVAR (Objectifs-Variables d'Action-Responsabilités) et la méthodologie anglo-saxonne appelée le Balanced Scorecard (BSC).

L'accent sera mis ici sur la méthode OVAR avec une précision sur ce qui la différencie de la méthodologie anglo-saxonne, le chapitre suivant étant consacré à cette dernière ; car c'est l'approche anglo-saxonne qui sera utilisée dans la présente étude.

« La méthode OVAR est une démarche structurée qui répond à trois types de besoins :

- piloter la performance en assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation ;

¹⁸Ibid., p. 88

- offrir une méthodologie favorisant le dialogue inter-hiérarchique et/ou fonctionnel dans toute l'organisation ;
- s'appuyer sur une démarche formalisée pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information pour les décisions concrètes opérationnelles aux différents niveaux de responsabilités ».

La méthode OVAR « préconise la construction non pas d'un tableau *de bord*, mais d'un "système" de tableaux de bord différenciés pour les différentes entités et niveaux de responsabilité de l'entreprise et articulés de façon cohérente »²⁰, Il s'agit donc d'un processus qui tient compte de la vision de chaque entité de la hiérarchie et non d'une vision autocratique du management par objectif.

Le TBD comprend donc d'un ensemble de mesures de performance qui permet un soutien informationnel fiable pour les organisations .Nous commencerons par faire un bref survol de l'historique de cet outil, avant d'expliquer plus en détail en quoi cet outil est un outil de communication de la stratégie et de la gestion de la performance, pour conclure sur les principales critiques de la littérature vis-à-vis de cet outil.

1.1 Historique du tableau de bord

Kaplan et Norton ont rendu célèbre le tableau de bord dans un article de 1992, publié dans le *Harvard Business Review* : « *The Balanced Scorecard : Measures That Drive Performance* ». Ce texte est issu de la volonté des deux chercheurs de mesurer les facteurs à l'origine de la performance d'une institution. Selon un credo partagé avec Lord Kelvin, physicien britannique de la fin du 19^èm^e siècle :

If you cannot measure it, you can't improve it.

Le tableau de bord s'articule donc comme un outil de gestion regroupant un ensemble de mesures qui offrent au gestionnaire l'information nécessaire à la bonne prise de décision dans l'organisation. Autant pour les gestionnaires que pour les scientifiques, une prise de mesure adéquate, ciblée et précise est essentielle. La publication du texte en 1992 a entraîné l'adoption du tableau de bord par plusieurs organisations publiques ou privées pour l'implémentation de leur stratégie. Toutefois, le tableau de bord en tant qu'outil de gestion et de mesure de la performance n'est pas une idée nouvelle au début des années 1990, puisque d'autres organisations avaient déjà adopté un modèle semblable auparavant.

²⁰Giraud *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, 2 ème édition, Paris, 2004, p. 106

Parmi les plus anciens modèles de tableaux de bord, certains se trouvent en France. À l'époque, le tableau de bord était surtout le fruit du travail d'ingénieurs, dont la volonté était d'offrir un outil aux dirigeants et aux ingénieurs pour ne pas qu'ils perdent de vue leurs organisations, et pour leur permettre de les observer et de les analyser de la manière la plus efficace et efficiente possible (Lebas, 1994). Cet outil est venu modéliser ce qui n'était pas visible, permettant ainsi de représenter et synthétiser la réalité de l'organisation. Selon Pezet (2007), à partir de la seconde moitié du 19^èm^e siècle, les dirigeants élaborent un système d'information de gestion présentant les données, pour l'essentiel sous forme narrative, au travers d'un « *rapport hebdomadaire* » ou « *journal de marche* ». La révolution industrielle entraîne la croissance de la taille des entreprises et leur complexité. Le besoin des gestionnaires de plus d'informations statistiques descriptives de la réalité opérationnelle se fait de plus en plus important. En 1936, Robert Satet (Pezet, 2007) propose un contrôle budgétaire permettant la direction rationnelle des affaires. À travers son contrôle budgétaire, il propose l'adoption d'une « *documentation appropriée* », ou ce qu'il définit aussi comme des « *statistiques dont une sélection judicieuse est de rigueur pour atteindre le but que l'on se propose* ». Par exemple, Satet considère dans le cas d'une organisation textile trois groupes de statistiques : statistiques commerciales et économiques, statistiques industrielles et statistiques financières. Ce système de gestion, que Satet regroupe dans un contrôle budgétaire, semble déjà définir les fondements de ce qu'on appellera plus tard le tableau de bord.

Un modèle plus proche de la conception actuelle du tableau de bord remonte au début des années 1950, avec le projet de General Electric (GE) de développer les mesures de performance de ses unités d'affaire (Kaplan et Norton, 2001). Pour ce faire, l'équipe en charge du projet développa huit axes financiers et non financiers de mesure de la performance tels qu'ils apparaissent dans cette liste :

- Profitabilité
- Part de marché
- Productivité
- Leadership du produit
- Responsabilité sociale
- Développement des ressources humaines
- Attitudes des employés
- Balance entre objectifs long terme et court terme

Avec l'expérience de GE, le tableau de bord n'était plus un outil de gestion réservé à la haute direction. En étudiant le cas de GE, Drucker (1958) introduit le management par objectif et soutient ainsi une démocratisation de l'outil à tous les paliers de l'entreprise. À travers un choix judicieux d'objectifs de performance pour chaque employé, une organisation pourra atteindre une performance plus intéressante et plus profitable pour les actionnaires :

Each manager, from the «big boss» down to the production foreman or the chief clerk, needs clearly spelled-out objectives. These objectives should lay out what performance the man's [sic] own managerial unit is supposed to produce. They should lay out what contribution he and his units are expected to make to help other units obtain their objectives. These objectives should always derive from the goals of the business enterprise. Managers must understand that business results depend on a balance of efforts and results in a number of areas. [...] Every manager should responsibly participate in the development of the objectives of the higher unit of which his is a part. He must know and understand the ultimate business goals, what is expected of him and why, what he will be measured against and how²¹.

L'approche de Drucker est intéressante puisqu'elle implique une intégration de l'employé avec l'organisation. L'employé est plus impliqué dans la gestion de l'organisation et sa participation et compréhension de la stratégie sont mises à profit.

Plus tard, dans les années 1960, Robert Anthony propose un cadre global de planification qui propose trois types de systèmes de contrôle : contrôle de la planification stratégique, de gestion et d'exploitation. Il rejoint Drucker dans une proposition de système basé sur la décision d'objectifs, et la définition des ressources nécessaires à l'atteinte de ces objectifs

1.2. Définitions du tableau de bord

Il existe beaucoup de vision et de définitions du tableau de bord selon les différents auteurs, dans ce que suit nous allons présenter quelques unes ;

✓ Définition 1 :

<< Est un instrument de mesure de la performance faciliter le pilotage (proactif) d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toutes décisions. c'est un instrument d'aide à la décision>>²²

²¹ Drucker, 1958, pg. 126, cité par Kaplan 2008 ; KAPLAN S. et NORTON D., *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Editions, d'Organisation, Paris, 2001.

²² Best Saler, le tableau de bord avec l'Excel, Nouvelle Edition, 2018. p9

✓ Définition 2 :

M. Leroy considéré que << le tableau de bord est une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion. C'est donc un ensemble choisi de données élaborées dont l'utilité est spécifique à un décideur >>²³

D'après les définitions précédentes on retient qu'un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs renseignés périodiquement et destinés au suivi de l'état d'avancement d'un programme ou d'une politique et à l'évaluation de l'efficacité de ce programme ou de cette politique, il traduit la vision et la stratégie, et les objectifs de l'entreprise

1.3 Le tableau de bord peut revêtir plusieurs fonctions

Pour P. Voyer le tableau de bord remplit quatre fonctions qui sont considérées comme essentielles à suivre :

- fonction de monitoring constant, de constat d'écarte et d'alerte.

Agit de mesurer, de cerner, de suivre, de contrôler et d'évaluer les résultats obtenus et leur progression ;

- fonction de déclencheur d'enquête et guide d'analyse : un tableau de bord doit non seulement être analysé mais doit également entraîner une action ;

- fonction de reportage et d'édition de compte. L'information consolidée et élaborée sous forme de tableau de bord répond particulièrement bien au besoin de reportage de gestion pour la réédition des comptes le gestionnaire peut rendre compte en transmettant ou en produisant les indicateurs pertinents au palier supérieur ;

- fonction de communication et de motivation. Le tableau de bord favorise la communication et l'échange d'information et stimule la discussion en permettant de centrer le dialogue sur la performance. De plus le tableau de bord motive le personnel par l'utilisation d'information plus objective pour l'évolution de rendement ²⁴

- fonction de contribution à la formulation des objectifs et des attentes

Donc on tire que les fonctions de tableau de bord sont des outils de :

- de mesure des performances
- de diagnostic
- de dialogue et de réactivité

²³ M. Leroy, << le tableau de bord au service de l'entreprise >>, Edition d'organisation, 1988, p14

²⁴ P. VOYER, <<tableau de bord de gestion >>, Edition 1944 p16

- d'informations
- de motivation

1.4 Les objectifs du tableau de bord

Objectif global :

- amélioration de la performance de son organisation interne
- Avoir une vision synthétique et exacte des moyens mis en place et de leur taux d'utilisation

confronter les résultats obtenus aux moyens mis en place

- Avoir des actions correctives face à des dysfonctionnements mis en évidence

Rendre compte de son pilotage au niveau supérieur (reporting)

- Comparer ses performances avec celles des concurrents

Saulou considéré le tableau de bord comme un outil d'information du gestionnaire sur les éléments névralgiques de l'organisation et en particulier sur l'évolution de performances .c'est un outil d'aide à la décision et la provision

<<le tableau de bord du responsable est outil d'agrégation synoptique des informations pertinentes du système permettent de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être considéré comme normal :c'est-à-dire a ce titre un instrument de contrôle permettent de mettre en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système :c'est un outil d'aide à la prévision permettent d'extrapoler les tendances passées et écarts du présent vers l'avenir , afin d'appréhender ce futur avec moins d'incertitude >>²⁵

Pour A .Bouvier à propos de l'objectifs des tableau de bord a dit que : il faut également indiquer que le tableau de bord ne sont pas que aide à la décision ;ils jouent trois autres rôles : il facilitent la communication interne, ils améliorent la communication externe et ils permettent aussi de faire connaître les résultats souhaitées et ce obtenus ²⁶

1.5. Les Axes du tableau de bord

Le tableau de bord prospectif de R .Kaplan et D. Norton cherche à apprécier la performance selon quatre axes complémentaire :

- L'axe financière : améliorer les performances financière de l'entreprise est un objectif permanent (croissance du chiffre d'affaire, réduction des couts,

²⁵ Yves Saulou<<le tableau de bord du décideur >>, Edition paris d'organisation, 1982, P40

²⁶ A.Bouvier << problématique du pilotage des tableaux de bord >> Edition régional de documentation de l'Académie. Lyon.P4

amélioration de la rentabilité, augmentation des marges, etc.) le tableau de bord prospectif ne peut ignorer cette composante. La question essentielle est : que faut-il apporter aux associés ?

- L'axe clients : ici l'objectif est répondre à la question : " que faut-il apporter aux clients ?"

Le différent axe indépendant. En effet, la croissance de l'entreprise implique la satisfaction des clients, le développement des ventes et de leur rentabilité (part de marché, nombre de clients nouveaux taux de rentabilité des différents segments, etc.) ;

- L'axe internes : il s'agit de s'interroger sur le processus essentiel qui contribuent durablement à assurer un avantage concurrentiel à l'entreprise. L'innovation est à l'évidence un processus déterminant (importance accordée à la recherche, nombre de brevets déposés ,proposition de nouveaux produits , etc.) la qualité du service après-vente est également une composante essentielle de la satisfaction du client (accueil du client , délai pour résoudre son problème , etc.) , le processus productif ne doit pas être oublié , mais il a toujours été au cœur des préoccupations des responsables (qualité des produits, délai de fabrication , etc.) ;

- L'axe apprentissage organisationnel : il doit répondre à la question " comment piloter le changement ? " il concerne les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques définis précédemment. Les composantes de l'axe organisationnel relèvent pour l'essentiel de potentialités des salariés (productivité du travail, turn-over motivation, etc.) et de système d'information (outre les qualités habituelles pertinence ,rapidité d'obtention , précision , etc.le système d'information doit faciliter l'apprentissage ,la diffusion de la connaissance accumulée au sein de l'entreprise) en intégrant l'ensemble des données ,l'avènement des progiciels de type ERP (entreprise ressources planning) procure cette capacité aux organisations . cependant ces moyens informatiques restent complexes, onéreux et lourds à mettre en œuvre.

Pour chacun des quatre axes ,Kaplan , Norton suggèrent d'indiquer les objectifs ,de faire figurer les indicateurs avec leurs valeurs cibles et d'intégrer les interdépendances afin de les ajuster avec les objectifs stratégiques. La cohérence globale entre ces quatre axes est assurée par un réseau de relation cause/effet. Ainsi , le tableau de bord prospectif présente une modélisation de la performance de l'entreprise dans une vision transversale de ses activités pour mieux coordonner la stratégie et les processus opérationnels .

Le tableau d bord s'inscrit pour Kaplan et Norton sur quatre axes : l'axe financière, celui des performances à vis des clients, celui des processus internet et celui de l'apprentissage organisationnel ;selon Kaplan et Norton estiment que dans le cadre de l'environnement concurrentiel actuel, les indicateurs financière ne sont plus appropriées pour guider la stratégie de l'entreprise .ils conseillent aux chefs sur l'amélioration de la satisfaction des clients, la qualité, les compétences et les motivations des salariées et la durée des cycles de productions.²⁷

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

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

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

- le responsable peut ainsi comparer ses performances réelles à ces objectifs et ainsi
- Réagir en conséquence à son niveau. Le tableau de bord constitue le pivot de la gestion

Prévisionnelle et contrôler puisqu'il compare en permanence les réalisations aux prévisions Afin de susciter la réaction des managers.

1.7 Le choix d'instrument de tableau de bord

Le choix d'instrument est important dans le TBD car il facilite la lecture et le contre et la maîtrise de tableau de bord

1.7.1 Quels graphiques choisir ?

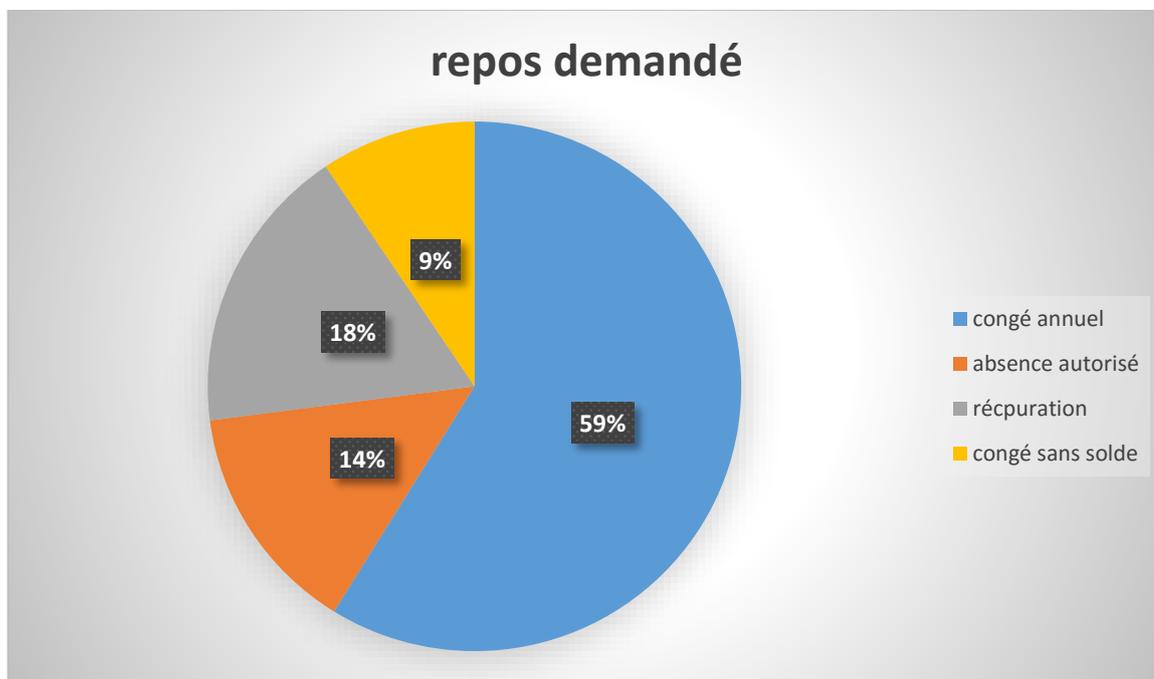
Un graphique permet d'interpréter une mesure d'un seul coup d'œil. Il complète avantageusement les chiffres clés affichés. Mais comment choisir le bon graphique pour une visualisation efficace ? Voici quelques recommandations avec les types de graphique de base.

²⁷ R .S . Kaplan , D.P .Norton << tableau de bord de prospectifs >> , Edition nouveaux horizons ,1998, P14

Représenter une proportion

Pour visualiser un % parmi un ensemble donné, le camembert (appelé aussi diagramme circulaire) est bien approprié :

Figure n° 2 : représentation un exemple d'un diagramme circulaire



Source : réalisé par nous même

Là le diagramme circulaire dans cet exemple représente le pourcentage de repos demandé par les chauffeurs et leur différente cause.

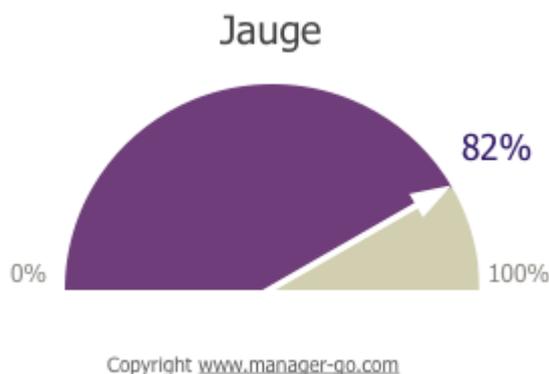
Attention toutefois de limiter la représentation à 5 valeurs maxi pour ne pas rendre le graphique trop chargé et donc illisible.

Représenter un ratio²⁸

Le camembert peut être utilisé, mais la jauge est plus pertinente, car elle montre le positionnement entre 0% et 100%

²⁸ <https://www.manager-go.com/assets/Uploads/camenbert.png> . Consulter le 12-04-2018 ,14 :10

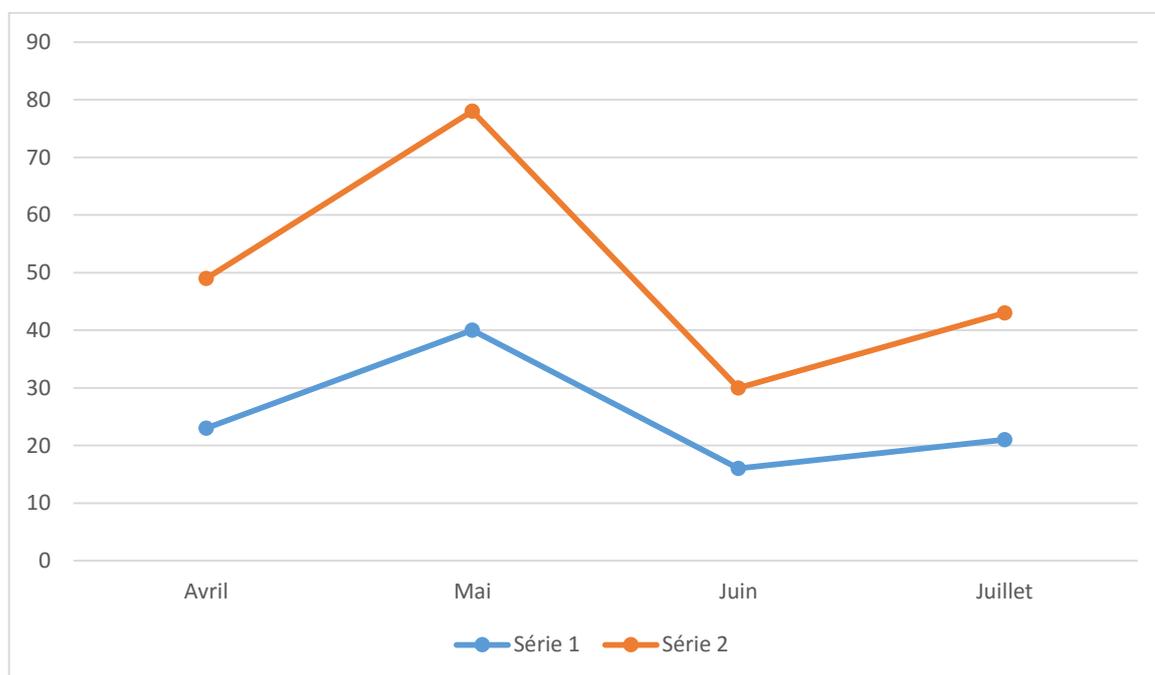
Figure n° 3 : le graphe jauge



Représenter une progression

Les graphiques de type ligne permettent de visualiser rapidement des tendances, des progressions sur un espace-temps donné. Il est possible également d'utiliser l'histogramme (voir ci-dessous). Qui plus est pour mettre en valeur des progressions positives et négatives à l'aide de couleurs.

Figure n° 4 : représente une courbe de comparaison

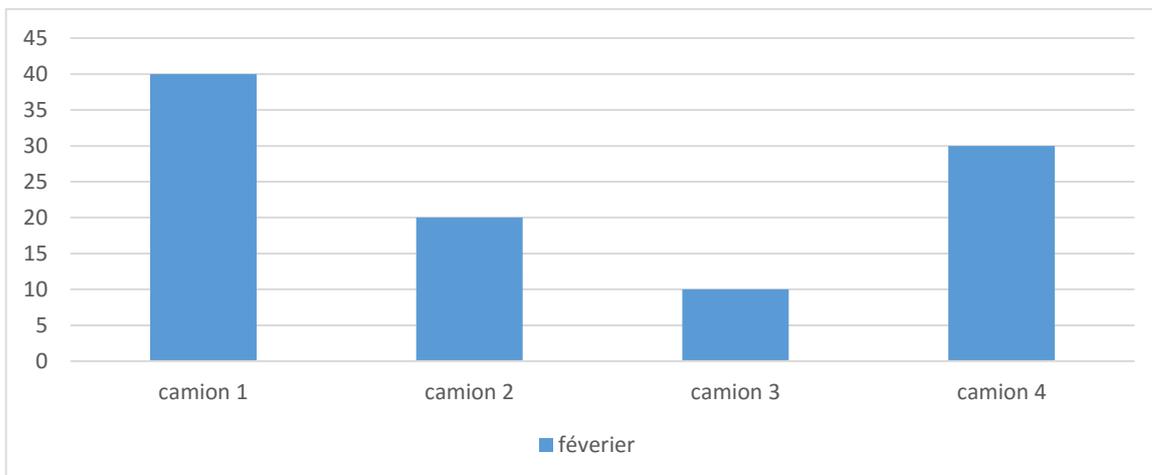


Source : réalisé par nous même

Comparer des catégories, des niveaux

L'histogramme (ou diagramme en barres ou encore "en bâtons") est tout indiqué pour mettre côte à côte des données afin de faciliter la comparaison de valeurs. Pour rappel le camembert met, quant à lui, en relief des proportions, soit des %.

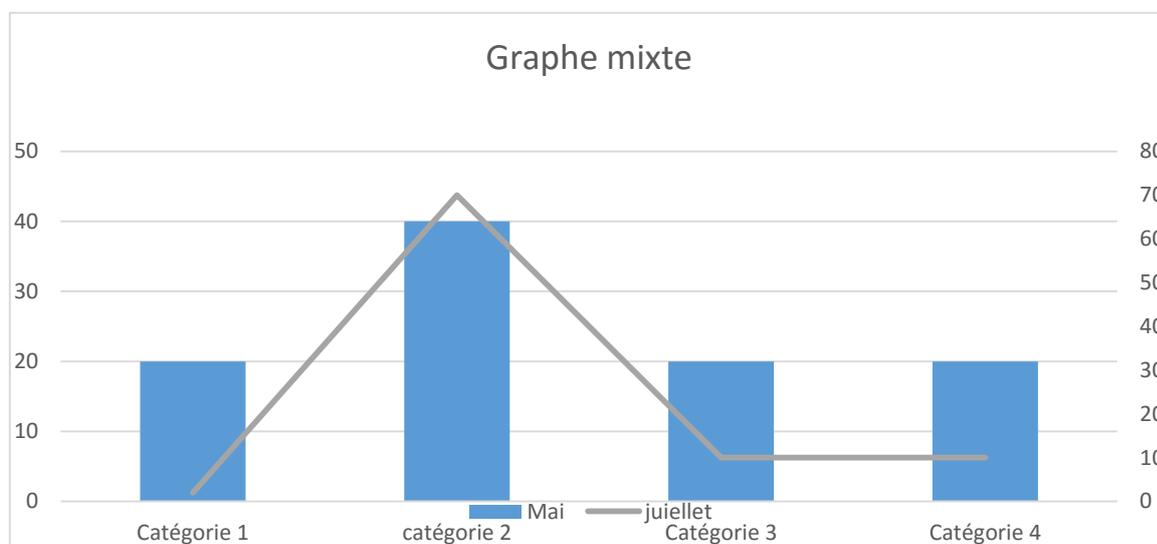
Figure n°5 : représente un exemple d'un Histogramme



Source : réalisé par nous même

Histogramme représente un exemple des émissions réalisées par les différents camions pendant le mois de février.

Figure n° 6 : le graphique mixte



Source : réalisée par nos même

Conseils : attention aux graphiques trop sophistiqués comme les visualisations 3D. Esthétiques certes, et encore... elles perdent en efficacité en complexifiant la lecture des résultats.

1.7.2 Choix des couleurs

Elles sont là pour aider et non brouiller le message. Il convient donc d'éviter les couleurs criardes.

L'idéal est d'utiliser des palettes, chères aux graphistes. Vous aurez ainsi des teintes harmonieuses, agréables à consulter.

Pour distinguer les chiffres positifs (des hausses ou des objectifs dépassés) des négatifs (des pertes, des objectifs non atteints), le vert et le rouge sont toujours de rigueur.

1.8. Les limites du tableau de bord

Les tableaux de bord sont très utiles, mais ils ne peuvent pas contenir toutes les données, or ils présentent les limites et contraintes suivantes :

1.8.1. Limites générales

- Vous pouvez créer jusqu'à 20 tableaux de bord, chacun d'entre eux pouvant contenir jusqu'à 12 widgets.
- Pour partager des tableaux de bord et des données avec la vue actuelle, vous devez disposer d'une autorisation de modification, Les utilisateurs qui ont une autorisation de lecture tout de même partagé des modèles de tableau de bord via un lien ou dans la Galerie de solutions.

1.8.2. Limites relatives aux rapports associés :

- Lorsque vous associez un rapport à un tableau de bord, vous ne pouvez intégrer que la vue "Données" de ce rapport. Si vous essayez d'ajouter un rapport qui utilise une autre vue du tableau (par exemple, "Pourcentage", "Performances", "Comparaison" ou "Tableau croisé dynamique"), une icône d'avertissement s'affiche. Passez la souris dessus pour consulter le message. Vous pouvez tout de même ajouter le rapport, mais il n'affichera que la vue "Données".
- Les rapports associés ne peuvent pas contenir de filtres de statistiques ni de dimensions secondaires. Si vous essayez d'ajouter un rapport avec un filtre de statistiques ou une dimension secondaire, une icône d'avertissement s'affiche. Passez la souris dessus pour consulter le message. Vous pouvez tout de même ajouter le rapport, mais il n'inclura pas le filtre ou la dimension secondaire.
- Les rapports associés n'affichent que les deux premières colonnes de statistiques issues de vos rapports. Si votre rapport comporte plus de deux statistiques, les statistiques supplémentaires ne figureront pas dans le tableau de bord.

Après avoir mis l'accent sur le tableau de bord de façon général nous allons aborder dans la section suivante l'objet de notre travaille, à savoir le tableau de bord logistique

Section 2 : le tableau de bord logistique

Dans cette deuxième section on va focalisée sur le tableau de bord logistique, définitions, l'élaboration de tableau de bord logistique et l'analyse des couts logistique.

2.1 Définition du tableau de bord logistique

Le TBL (tableau de bord logistique), bien qu'il se base sur les fondements du TB traditionnel, il présente certaines spécificités :

- Très orienté vers l'aspect logistique de l'entreprise
- Constitue un indicateur principal de l'approche conceptuelle du JAT
- Il s'agit d'un outil multifonctionnel (en termes d'indicateurs utilisés)
- Les sources sont plus variées
- Le tableau de bord logistique, outil de dialogue et de compétitivité

Au milieu des années 90, dans un travail exploratoire, Tchokogué (1995) propose d'évaluer le lien entre finance et logistique. En effet, la fonction logistique pèse d'un poids non négligeable sur le niveau des coûts d'exploitation. L'élaboration d'un tableau de bord logistique, en tant qu'outil de dialogue, doit mettre en exergue un certain nombre de paramètres et d'indicateurs fondés sur deux contraintes majeures : les besoins du marché et la cohérence d'une maîtrise des flux. En bref, la présentation synoptique d'un tableau de bord logistique a pour point de départ deux objectifs :

Tout d'abord, il doit souligner à la fois :

- l'efficacité accrue en termes de cohérence et d'intégration dans les « domaines financiers, économiques et organisationnels »
- la position concurrentielle améliorée et augmentée
- le rendement de l'actif et l'effet de levier sur le bénéfice,

Ensuite, il doit valoriser la répartition entre l'efficacité externe (exemple : amélioration de la qualité, meilleure gestion des temps de livraison) et l'efficacité interne (exemple diminution des temps de cycle et des coûts d'exploitation). Ce point prend comme base de réflexion les argumentations formulées dans la pyramide des performances de Cross et

Lynch 1989. Ces deux auteurs soulignent le rôle important joué par un « système opératoire d'affaires » comme coordinateur entre les décisions prises au niveau stratégique et les actions à mener au sein des différents départements de l'organisation.

Leur argumentation met également en avant la nécessité de mesures simples, en temps Réel et opérationnelles, permettant de lier haut et bas de la structure pyramidale, dans L'optique d'obtenir une tendance à la hausse sur les mesures relatives à l'efficacité externe et à la baisse sur celles liées à l'efficacité interne.²⁹

Alors par ces définitions le tableau de bord logistique est : le tableau de bord logistique constitue des outils indispensables de management et de progrès. Leur existence, leur richesse et la pertinence des indicateurs choisis vont être les premiers points à regarder. Le mode de construction est aussi un point essentiel pour des raisons de fiabilité et de productivité.

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

- Avoir une vision rapide de l'utilisation des moyens
- Réagir rapidement aux dysfonctionnements
- Pouvoir comparer ses performances avec les autres
- Le tableau de bord, ensemble d'indicateur

2.2. Le rôle de tableau de bord logistique :

Le tableau de bord logistique est un outil qui permet d'aide aux logisticiens est un outil d'aide à la logistique composé d'un ensemble de rapports dont le but est de fournir aux logisticiens une vision claire de la situation actuelle de son système par rapport aux objectifs fixés. C'est en théorie un ensemble d'indicateurs renseignés périodiquement et destinés au suivi. Ces derniers jouent un rôle d'alarme et se déclenchent automatiquement pour signaler une anomalie ou une performance dans le fonctionnement du système.

Exemple :

Dans un Camion, le tableau de bord vous indique la vitesse de marche, le niveau de carburant, le niveau d'huile dans le moteur, l'allumage des feux de route et des feux de direction... chaque fois que l'un de ces éléments présente un défaut, le chauffeur est aussitôt renseigné. C'est exactement la même fonction que remplit le tableau de bord de logistique. Il renseigne à tout moment la logistique sur l'état de fiabilité, d'efficience et d'efficacité de l'ensemble de son système.

²⁹ Tchokogué, A. (1995), « Fonction logistique et management financier de l'entreprise », Logistique & Management, Vol. 3, n° 1, p .49

Il n'existe pas de modèle standard de tableau de bord logistique. C'est un instrument personnel, conçu sur mesure suivant les responsabilités et les objectifs de son utilisateur

2.3 Les caractéristiques des KPI

Un indicateur est une information de synthèse qui aide le gestionnaire à apprécier une situation dans le système placé sous sa responsabilité. C'est une donnée quantitative qui permet d'expliquer une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates. Il doit être succinct, claire et précis. Il ne présente en principe que l'essentiel des informations utiles pour interpréter un phénomène.

Le bon indicateur est celui qui est parlant ou doté de sens. Il ne peut se limiter au simple constat de la situation. Ce dernier entraîne toujours une action ou une réaction du gestionnaire, Chaque indicateur est analysé dans le temps :

On le compare dans son état à des périodes différentes pour voir dans quel sens évolue une situation (croissance / décroissance, gains / pertes ...).

La comparaison peut aussi être faite par rapport aux standards du marché (ratios, normes, mouvements observés chez les concurrents ...).

La gestion d'un indicateur se décompose en trois phases :

- Interprétation : Qu'elles peuvent être les conséquences ? Qu'elle est leur niveau de gravité ? quels sont les risques possibles ?
- Réaction : Qu'elles sont les actions correctives ou d'amélioration à entreprendre ? Sur quels points ou quels éléments ? De combien de temps dispose-t-on pour le faire ? qui doit-on saisir ?³⁰
- Analyse : Que nous dit l'indicateur ? Que lisons-nous ? Que comprenons-nous ?

³⁰ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Tableau-de-bord.htm>

2.4 Les catégories des KPI

Traditionnellement, on distingue trois catégories d'indicateurs. Partant de l'expérience acquise dans la gestion des stocks, on a :

- **Les indicateurs d'alerte** : qui signalent la présence d'un dysfonctionnement, d'un état anormal impliquant une action corrective. Dans une gestion quotidienne, il peut s'agir des articles en rupture de stocks, des demandes d'achat non transformées en commande ...
- **Les indicateurs d'efficience et d'équilibrage** : qui permettent de mesurer la situation actuelle par rapport aux objectifs fixés dès le départ. Ils peuvent induire suivant les cas, des ajustements sur les objectifs, ou sur les stratégies. Dans le suivi des articles et des stocks, il peut s'agir par exemple la liste des articles ayant dépassés le stock maximum autorisé (afin de connaître les raisons du sur stockage et d'y remédier); l'état des articles ayant fait l'objet de très nombreuses commandes ; l'état des articles ayant subi une baisse de consommation ou un faible taux de rotation (pour une révision éventuelle des données de planifications) ;
- **Les indicateurs d'anticipation** : qui fournissent des renseignements sur les besoins futurs. Ils précisent l'influence qu'aura sur les stocks une activité prévue ; un prochain chantier ; une saison de l'année ; ou tout autre évènement à venir. Les renseignements fournis par ce type d'indicateurs permettront au gestionnaire des stocks et des articles d'anticiper sur la situation en faisant varier ses stocks à la hausse ou à la baisse ; mais aussi d'activer la livraison rapide d'éventuelles commandes en cours.

Un indicateur peut prendre la forme d'un ratio, un graphique, un tableau, une liste. Il est mis à jour à des périodes bien déterminées d'avance.³¹

Exemple d'indicateurs de transport

- Taux de l'utilisation des capacités
- suivi du coût par unité de transport, par ligne de transport...
- Taux de service Client/ livraisons
- Taux de démarque du au transport

³¹ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Tableau-de-bord.htm>

- Délai de livraison ("transit time")
- Délai d'affrètement
- Temps d'attente au déchargement

2.5. Tableau de bord des coûts logistiques

La logistique recouvre l'ensemble de la gestion des flux physiques et des flux d'informations associées, des approvisionnements à la distribution des produits finis, y compris la gestion des retours de quelque nature qu'ils soient. En mobilisant les moyens de transport, les stocks et les entrepôts, les ressources humaines nécessaires à la circulation des flux matériels.

Pour beaucoup de dirigeants d'entreprises, la logistique est simplement un secteur de coûts. Ces coûts il est possible de les réduire. Pour réduire les coûts logistiques, la première des choses à faire est de les analyser et de comprendre l'impact des actions réalisées sur le montant. Très peu d'entreprises malheureusement procèdent à cette analyse et connaissent véritablement leurs coûts logistiques et les leviers d'actions possibles. Un des premiers problèmes est déjà de les évaluer et par là même de fixer et de définir les limites de la logistique et de savoir si tel ou tel domaine fait partie ou non de la logistique. Peu importe les définitions académiques, une fois les limites fixées, l'entreprise peut analyser, suivre dans le temps, mesurer les impacts et alors agir sur les différents postes et généralement les réserves de productivité mises en lumière sont importantes.

Comme explicité dans les graphiques qui suivent, les coûts logistiques (dans un périmètre fixe) se situe entre 10 et 15 % du CA. Un point de gagné sur ces postes représente 1/4, 1/3 de marge supplémentaire pour une entreprise

Généralement les transports représentent la moitié des coûts, l'entreposage 1/4 du total. Bien souvent on s'aperçoit que les processus de fonctionnement sont rarement remis en cause et que les entreprises agissent par habitude et que les coûts sont engendrés sans que personne ne propose un scénario alternatif

Exemples: dans une entreprise, on livre tous les clients sous 24 heures sans distinction. Cela est parfait et correspond à la demande de 25 % des clients. Pour les autres qui se contenteraient d'une livraison sous 3 jours, c'est de la sur qualité car ils ont en général suffisamment de stocks et exceptionnellement il pourrait demander une à deux fois par an un transport express.

Les stocks sont également une source de gains potentiels importants, une analyse régulière et fréquente des taux de couverture pour chaque produit permet de mettre en évidence des potentiels d'économie. Dans tel entreprise, le dépôt régional est géré par le "patron" de la zone

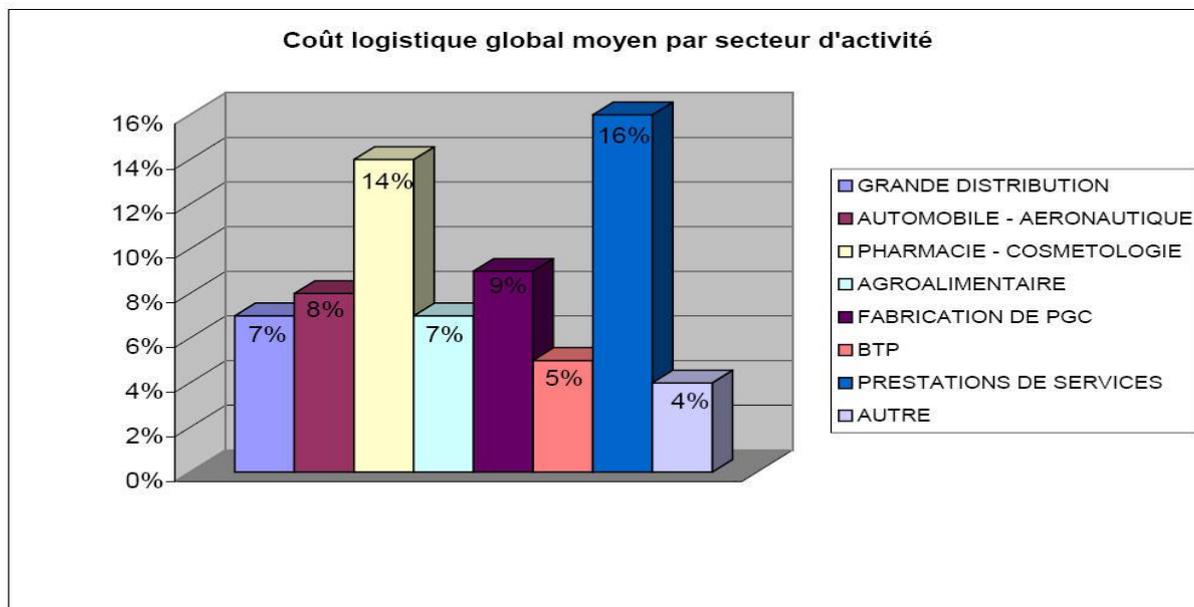
qui passe quotidiennement des ordres de réapprovisionnement au central. Celui-ci a un stock sur l'ensemble des produits y compris ceux de catégorie C de très faible rotation. Le stock régional n'est pas visible des autres régions...

La productivité de l'entrepôt représente également un fort potentiel. Dans de nombreux cas, on reste figé sur un paramétrage initial et souvent monolithique du WMS sans tirer parti des nombreuses possibilités de différenciation offertes, En matière de logistique, il y a des postes qui ont des effets inverses: par exemple une diminution des entrepôts et donc des stocks pourra engendrer une augmentation des coûts de livraison. Il s'agit alors de trouver le point d'équilibre minimisant le total.

- **Coût fixe:** Un coût fixe est un coût qui ne varie pas avec l'activité. pour une entreprise, il s'agit des coûts qui restent constants lorsque le volume de production ou de distribution varie. À l'inverse, les coûts variables sont ceux qui changent avec le volume de production, en général dans le même sens et plus ou moins proportionnellement. Coûts variables coût de production : Le coût de production d'une entreprise est la somme des dépenses qu'elle doit fournir avant de produire une unité de sa production (biens ou services). Une entreprise doit assumer des charges directes et des charges indirectes de la production. Ces charges peuvent être variable au fixe Ce coût est composé des charges directes et indirectes de la production hors frais de commercialisation, frais anormaux ou de stockage non liés directement à la production (avec les frais il est appelé coût de revient).coût cible coût marginal activity-based costing coût de revient ³²

³² <https://www.cat-logistique.com>. consulter le 5-05-2018 ,13 :30

Figure n° 7 : graphe représente les coûts logistiques globaux moyens par secteur d'activité



Source Coûts Logistiques: source ASLOG étude benchmarking 2002

Comme nous présente la figure ci-dessus, les différents coûts logistiques par secteur on remarquant que le secteur de distribution occupe la grande part des coûts logistiques avec un 16%.

Tableau N°3 : Présentation synoptique d'un tableau de bord logistique externe

EFFICACITE EXTERNE DE L'ENTREPRISE			
Objectifs	Répondre à la demande de la clientèle		
Variables	Satisfaction de la clientèle	Efficacité de la gestion des commandes	
Paramètres	Adaptabilité Niveau relationnel	Capacité	Disponibilité
Indicateurs	Taux de fidélisation de la clientèle	délai d'exécution des commandes régularité et fiabilité des livraisons	taux de ruptures taux de conformité des Livraisons

Source : Tchokogué, 1995

Tableau N°4 : Présentation synoptique d'un tableau de bord logistique interne

	EFFICACITE INTERNE DE L'ENTREPRISE	
Objectifs	Optimiser le cycle d'exploitation	
Variables	Niveau des actifs circulants et rentabilité des investissements	Coûts directs de la circulation physique
Paramètres	<ul style="list-style-type: none"> - temps d'inactivité des matières et en-cours - niveau des stocks et d'en-cours - temps de changement d'outils 	<ul style="list-style-type: none"> - fractionnement des opérations de Manutention - relation entre activités - activités sans valeur
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> - niveau des stocks aux différents stades de circulation physique - niveau des stocks de sécurité - niveau de rentabilité des investissements en distribution physique et en production 	<ul style="list-style-type: none"> - coûts de passage dans les usines de transfert et d'entreposage - coûts de passage dans les unités de production et coûts de l'approvisionnement

Source : Tchokogué, 1995

Dans une même veine, Cadiou (1995) souligne l'intérêt d'un tableau de bord-logistique vu comme outil de compétitivité. Il convient de développer des indicateurs de performance stratégiques et tactiques. Pour cet auteur, un système de tableau de bord logistique suppose deux types de mesure : des indicateurs de qualité pour élargir et fidéliser la clientèle, et des indicateurs de mesure de coûts pour apprécier la rentabilité des capitaux investis. Le niveau de coût, par exemple au travers du RONA « représente le temps nécessaire pour récupérer les capitaux investis dans l'entreprise »³³ entre chaque élément que constitue le cycle financier du RONA est distant, plus les décisions stratégiques ne seront difficiles à prendre. Quant aux critères de qualité, ceux-ci engagent dans une même voie d'excellence les différents acteurs d'entreprise vers un meilleur service offert à la clientèle. En bref, l'intérêt des analyses conduites par Tchokogué et de Cadou est de réfléchir sur des indicateurs d'évaluation attachés à l'environnement interne et externe de l'entreprise.

³³ Cadiou, Y. (1995), « Quelles sont la place réelle et les limites d'un tableau de bord logistique dans les décisions stratégiques des entreprises ? », Actes des Premières Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, Marseille, p.433

Toutefois, et bien que ces auteurs aient le mérite de réfléchir sur des facteurs attachés à l'environnement externe de l'entreprise, leur apport t restent avant tout focalisé sur une logique interne et de gestion de couts d'exploitation à court terme.

2.6. Les étapes d'élaboration du tableau de bord logistique

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

2.6.1. La définition des objectifs

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

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

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

2.6.2. L'identification des facteurs clés de gestion

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

- Une démarche qualifiée d'historique qui consiste à analyser les résultats passés.

- identifier les causes des dysfonctionnements.

Une autre démarche consiste à :

- analyser les processus de l'entreprise et à identifier les maillons faibles des différentes tâches qui seraient susceptibles de causer des écarts par rapport aux résultats escomptés.

2.6.3. Le choix d'indicateurs

Les caractéristiques d'un bon indicateur sont :

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

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

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

En pratique, nous constatons qu'une partie des indicateurs retenus sont faciles à mettre en place dans le système d'information. Cependant, pour les autres il faudra mettre en place d'autres capteurs : il ne faut en aucun cas se limiter aux indicateurs directement accessibles dans le système d'information.³⁴

³⁴ GHOUL Allaoua , BOUCHERBA Linda Mémoire fin d'étude : <<la performance logistique dans une entreprise>> bejaia,2016 .p60.

Chapitre 2 : le tableau de bord logistique

Figure n° 8 : représente un exemple d'indicateurs de tableau de bord logistique

INDICATEURS		*	BUDGET	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	COMMENTAIRES
ACTIVITE	Nombre de commandes client	P														
	Poids moyen / commande															
	Volume transporté	C														
	Nombre d'expéditions															
PRODUCTIVITE	Taux d'utilisation des moyens	P														
	Transport															
	Entreposage															
	Traitement des commandes															
	Administration logistique															
Niveau moyen des stocks	C															
RESULTATS	Coûts															
	Coût total distribution	P														
	Coût unitaire															
	Service															
Taux de service	C															

* pour chaque indicateur, indiquer les données de la période, et les données cumulées

Source : cité par ERIC mamy. Site cat-logistique.com

A travers la figure ci-dessus, représente quelques exemples d'indicateurs de tableau de bord logistique pendant l'année ; donc on trouve des indicateurs d'activités, de productivité et à la fin les résultats par les indicateurs l'entreprise peut indiquer si elle a réalisé ces objectifs ou pas

Conclusion

En conclusion Le tableau de bord logistique est un outil de pilotage permettant de quantifier l'activité de l'entreprise, d'un service, d'une personne. A partir de données provenant d'une ou plusieurs sources. Le tableau de bord logistique fournit une vision synthétique du passé, du présent et par conséquent du futur de l'entreprise, d'un service, d'une personne, définit les objectifs de l'entreprise. A qui s'adressent ces outils en particulier ? Aux cadres dirigeants, Directeur général, Directeur financier, Directeur RH, Directeur commercial, mais aussi à tous les managers de toute entreprise, tous secteurs confondus, car ces outils s'adaptent à toutes les activités. Pour ci nous concerné, notre étude est centré sur l'analyse du tableau de bord logistique deux entreprises spécialisée dans la logistique et transports des marchandises à savoir NUMILOG et TMF, un travail qui sera présenté et expliciter dans le chapitre qui suit.

Chapitre 03 : l'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

Dans ce chapitre on va présenter notre cas pratique (le tableau de bord logistique) au sein des entreprises TMF et NIMILOG qui sont des entreprises très développées dans le domaine de la logistique, aussi présentées leurs évolutions et leurs différentes flottes et indicateurs de performances. Notre stage à TMF s'est déroulé du 01-04-2018 jusqu'à le 15-04-2018 avec le directeur logistique en personne qui nous a pris en charge et orienté dans notre recherche au sein de l'entreprise, et de 16-04-2018 jusqu'à le 30-04-2018 au sein de CEVITAL avec le responsable logistique dans CEVITAL avec l'aide d'un planificateur transport de NUMILOG qui ont consacré leur temps à nous expliquer et montré les différents indicateurs utilisés.

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

Cette première section a pour objectif de présenter l'entreprise TMF et ses différentes formes juridiques de TMF ainsi que ses flottes et ses différents clients

1.1. Présentation de l'entreprise

SPA TMF LOGISTICS est leader depuis plus de 12 ans dans le domaine du transport de marchandises et frigorifique. Elle intervient en tant que partenaire des opérateurs économiques des secteurs industrie, commerce, et tertiaire. TMF dispose d'une flotte de plus de 300 véhicules, leurs performances de processus, la disponibilité 24 H/24 de charger de la clientèle et de leur flotte, avec une garantie de service et de qualité. Elle propose un package à la hauteur des exigences des clients : transport national et international, stockage, manutention,.....etc. Dénomination, forme juridique et siège sociale de l'entreprise :

1.1.1. Les étapes d'évolution de l'entreprise TMF

La création de TMF a été en décembre 2004 avec un capital social de 100 000 da par son gérant monsieur Batouche Mohand, qui au début a opté pour le statut juridique de EURL. Depuis, l'entreprise a connu une évolution concernant son capital, son statut juridique et son domaine d'activité. Ces différentes phases de développement seront présentées dans ce qui suit :

- décembre 2004 : capital de l'entreprise à 100 000.00 da
- novembre 2005 : augmentation du capital de l'entreprise à 15 000 000.00 da

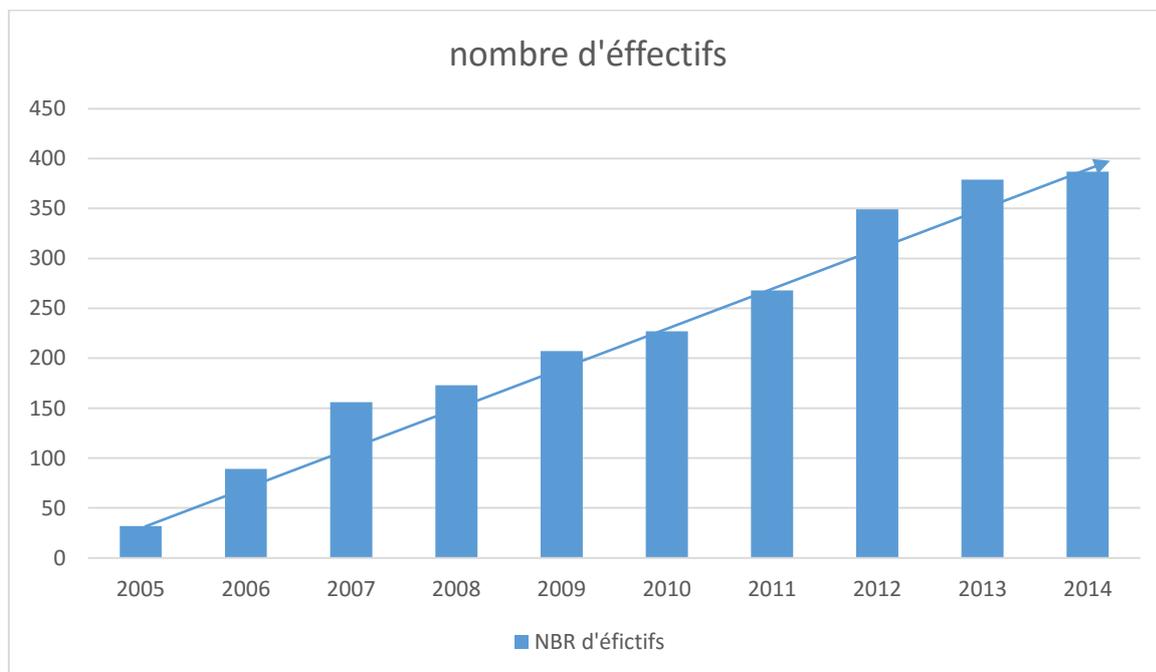
Chapitre 3 : L'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

- février 2006 : décision d'extension de l'objet social par l'ajout de l'activité « magasins généraux (stockage sous-douanes publique) ».
- mars 2007 : décision de l'entreprise d'ajouter à l'objet social l'activité de : manutention
- juillet 2007 : décision d'extension de l'objet social par l'ajout des activités suivantes : commerce de gros de pièces détachées et accessoires pour véhicules et radiation de l'activité par la suite.
- Septembre 2007 : Modification statutaire porté sur l'Augmentation du Capital à 100 000 000.00 DA.
- Avril 2012 : Dernière modification statutaire porté sur l'Augmentation du Capital est de 200 000 000.00 DA à ce jour.
- 29/11/2015 SARL capital est de 260 000 000.00 DA
- 09/05/2016 : SPA capital est de 509 803 000.00 DA

1.1.2. L'effectif de l'entreprise TMF

L'effectif de cette entreprise s'élève à 387 employés au cours de l'année 2014. Le graphe ci-dessous montre l'évolution de son effectif.

Figure n° 9 : représente le nombre d'effectifs à partir 2005 à 2014



Source : Réalisé par de nous-même à partir des données de l'entreprise

Chapitre 3 : L'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

- Ce graphe nous montre le nombre d'effectifs au sein TMF pendant 8 ans, on remarque qu'il y'a une forte évolution, de l'année à l'autre ce qu'illustre la croissance de son activité.

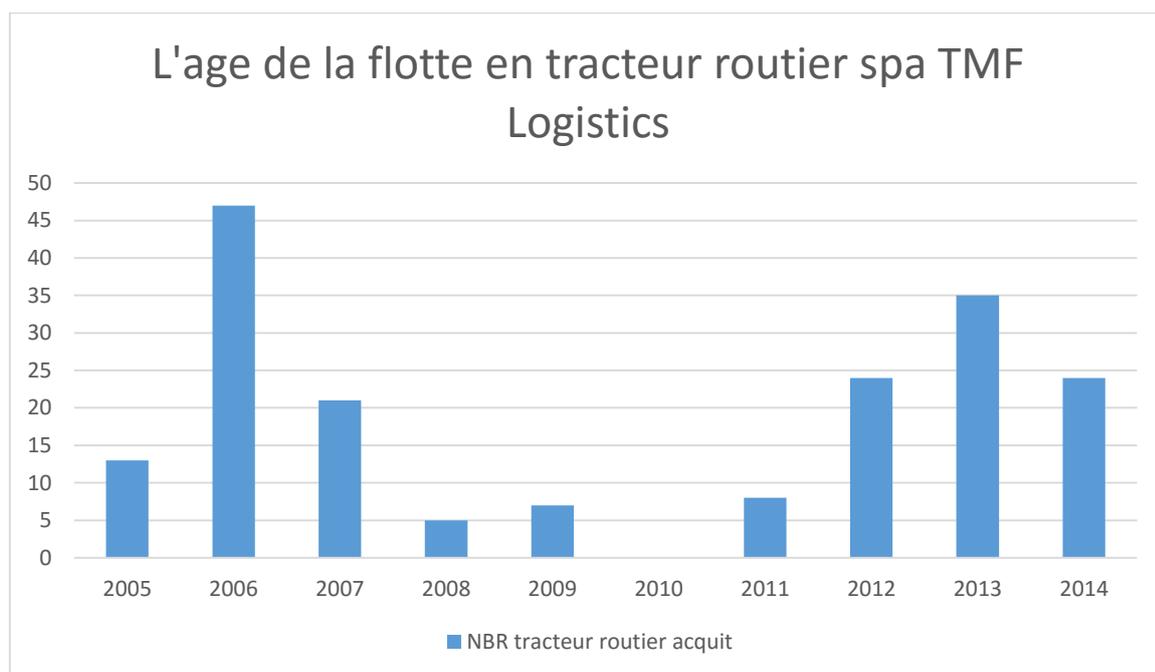
1.1.3. Flotte de l'entreprise :

Comme cité en haut l'entreprise TMF a une large flotte qui se compose de : les tracteurs routiers, des remorques frigorifique, camions frigo, bâche.

Dans ce qui suit nous allons présenter quelque ressources tracteur, remorque frigo, camion frigo dans les graphes ci-dessous

1.1.3.1 les tracteurs routiers

Figure n° 10 : les tracteurs routier acquit entre 2005 et 2014

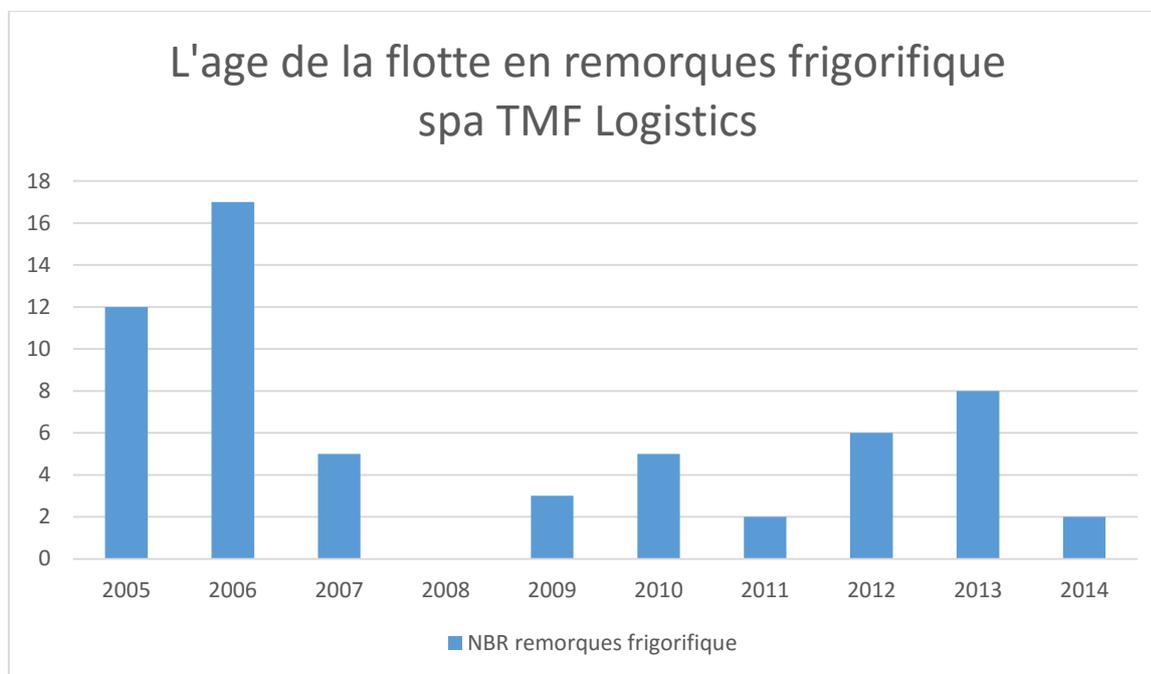


Source : Réalisé par nous-même à partir des données de l'entreprise

- Ce graphe nous montre l'état des tracteurs routier acquit entre 2005 et 2014, on remarque qu'en 2006 il y'a une forte acquisition qu'on peut lier à l'élargissement du marché de l'entreprise et en 2010 aucune acquisition et à partir de 2011 elle reprend l'évolution qu'on remarque en 2013 qu'elle a acquis 35 tracteurs ce qui signifie une forte acquisition.

1.1.3.2. Les remorques frigorifiques

Figure n° 11: Les remorques frigorifique acquit entre 2005 et 2014



Source : Réalisé par nous-même à partir des données de l'entreprise

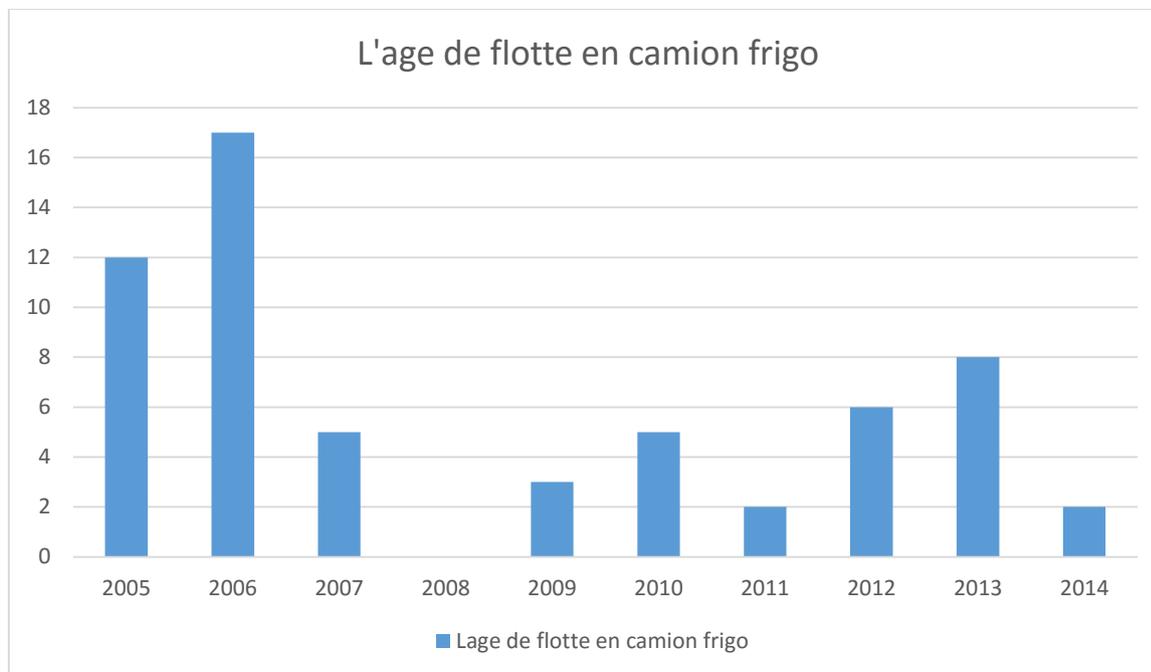
- Ce graphe montre les remorques frigorifiques acquises entre 2005 et 2014 en remarque que en 2006 il y'a une forte acquisition

Nous remarquons que spa TMF a réalisé la plus part de ses acquisitions en 2006, ce qui signifie que l'entreprise a connu une phase d'ascension qui peut être relié à la décision d'extension de l'objet social par l'ajout de l'activité « magasins généraux (stockage sous-douanes publique) » en 2006.

Chapitre 3 : L'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

1.1.3.3. Les camions frigo

Figure n° 12 : les camions frigo acquit entre 2005 et 2014



Réalisé par nous-même à partir des données de l'entreprise

- Ce graphe montre les camions frigo acquit entre 2005 et 2014, on remarque la forte acquisition des camions est en 2006 par rapport à d'autres années

Tableau 7 : Dernières statistiques CAMION (année 2018)

type	Nombre de ressources
Camion bâché	152
Camion benne carrière	7
Camion a citerne iso thermique	8

Chapitre 3 : L'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

Camion frigorifique	72
Camion porte containers	52
Totale	271

Source : les données interne de l'entreprise

Dans ce tableau on remarque que spa TMF est toujours en évolution, chaque année elle acquit des camions.

1.2. Les différents clients de TMF

La flexibilité de l'approche client et la prise en charge de leur exigences essentiellement celle relatives à la sécurité, l'environnement et à la qualité des services fait de spa TMF un partenaire avec les plus grandes sociétés dans le secteur de l'industrie et agroalimentaire opérant en Algérie.

- Rouïba
- Institut pasteur
- Général emballage
- Danone
- Saida
- Fruital
- Labelle

1.3. Etude de cas et l'analyse des résultats

Dans cette section on va présenter l'activité logistique de TMF et étudier quelques paramètres du tableau de bord fournis par l'entreprise.

1.3.1. L'activité logistique de l'entreprise TMF

Le tableau de bord logistique de spa TMF est lié directement à la direction générale comme on le voit dans l'organigramme de l'entreprise (voir annexe N°2). Pour l'entreprise TMF l'objectif d'avoir un tableau de bord est que celui soit un outil d'aide à la décision sur les

Chapitre 3 : L'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

actions correctives face à des dysfonctionnements mis en évidence et il permet d'avoir une vision exacte des moyens mis en place et enfin, il sert à piloter la logistique. Chaque indicateur du tableau de bord doit répondre aux objectifs suivants : évaluation, diagnostique, communication, motivation.

L'élaboration du tableau de bord se fait à partir de l'alimentation par les états quotidiens des ressources (personnel, camion...) et l'ensemble des KPI.

L'élaboration du tableau de bord logistique de spa TMF se fait en 3 étapes :

- 1) Le reporting : chaque jour à 9h il y'a une réunion où on collecte toutes les données et informations.
- 2) Le regroupement des statistiques par paramètres en KPI : c'est-à-dire toutes les informations et données seront regroupées par chaque paramètre en KPI (chauffeurs, camions, remorques... etc.)
- 3) La lecture du tableau de bord et l'interprétation : chaque donnée et information doit être interprétée et mise en place.

Ce qui est en charge de l'élaboration du tableau de bord logistique au niveau de spa TMF c'est le responsable de planification et performance logistique et parmi ses tâches :

- Optimisation des ressources ;
- Planification opérationnelle ;
- Planification stratégique
- La performance logistique

Spa TMF a un objectif important par l'utilisation des tableaux de bord c'est de mieux gérer ses activités et faciliter les tâches.

Dans cette étude on a deux paramètres à étudier dans l'ensemble du tableau logistique de TMF

1. Les tableaux de bord logistiques : paramètre (chauffeurs)
2. Les tableaux de bord logistiques : paramètre (camions)

Chapitre 3 : L'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

Figure n° 14 : représente l'ensemble des états des camions

MTP	Maintenance planifié
PSS	Panne sur site
PSR	Panne sur route
IMA	Immobilisation atelier
SINISTRE	Sinistre
DFD	Default document
IMDC	Immobilisation déchargement
IMC	Immobilisation chargement
MQE	Manque effectifs
DFC	Default communication
MA	Mission annulé
RE	Retard d'entrée
SPC	Sans plan de charge
MAD	Mise à disposition

Source : données interne de l'entreprise

C'est l'ensemble des états des camions qu'on peut trouver dans le tableau de bord logistique de TMF et qui nous sert de base à l'analyse.

Chapitre 3 : L'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

La figure ci-dessous présente un exemple d'état des camions

Figure n° 15 : les états des camions (section alger) du 14/03/2018 jusqu'au 18/03/2018

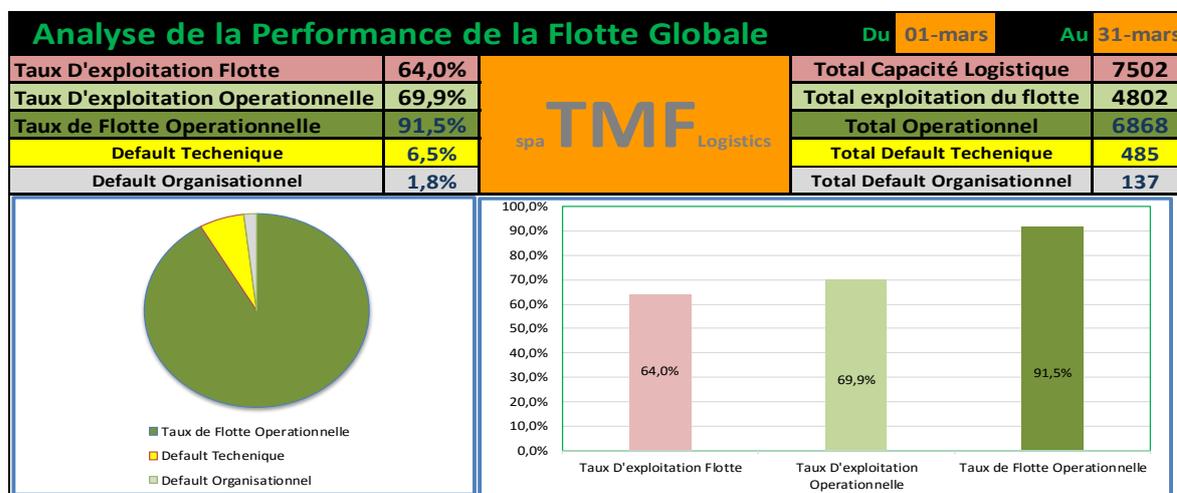
	DM	DN	DO	DP	DQ	DR	DS	DT	DU	DV
1	14/03/2018		15/03/2018		16/03/2018		17/03/2018		18/03/2018	
2	TR212	MAD	TR212	MAD	TR212	SPC	TR212	SPC	TR212	SPC
3	TR216	MAD	TR216	MTP	TR216	SPC	TR216	MAD	TR216	MAD
4	TR218	MAD	TR218	MTP	TR218	SPC	TR218	SPC	TR218	MAD
5	TR230	MAD	TR230	MAD	TR230	SPC	TR230	SPC	TR230	MAD
6	TR222	MAD	TR222	SPC	TR222	SPC	TR222	SPC	TR222	MAD
7	TR225	MAD	TR225	MTP	TR225	SPC	TR225	SPC	TR225	MAD
8	TR235	MAD	TR235	SPC	TR235	SPC	TR235	SPC	TR235	SPC
9	TR233	MAD	TR233	MAD	TR233	SPC	TR233	SPC	TR233	MAD
10	TR234	MAD	TR234	MTP	TR234	SPC	TR234	SPC	TR234	MAD
11	TR238	MAD	TR238	SPC	TR238	MAD	TR238	MAD	TR238	MAD
12	TR228	MTP	TR228	MAD	TR228	MAD	TR228	MAD	TR228	MAD
13	TR211	MAD	TR211	MAD	TR211	SPC	TR211	SPC	TR211	MAD

Source : données interne de l'entreprise

Par exemple : le camion TR212 est en état de mise à disposition (MAD), TRR228 est en état de maintenance planifier (MTP), TR234 est en état de sans plan de charge(SPC) ...e

2.3.2. Le tableau de bord logistique du paramètre camion

Dans ce point nous allons présenter un exemple d'un tableau de bord général du paramètre camion **Figure n° 16 : le tableau de bord du paramètre camion**



Source : données interne de l'entreprise

Chapitre 3 : L'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

Ce tableau de bord nous montre l'analyse de la performance de la flotte globale du 01/03 au 31/03 de TMF avec les indicateurs suivants :

- la totale capacité logistique : c'est tous ce qui a utilisé l'entreprise comme camions du 01/03 jusqu'au 31/03. Dans ce cas il y'a 242 camions utilisé dans 31 jours donc :

$$\text{Total capacité log} = 242 * 31 = 7502$$

- Taux d'exploitation de la flotte = $\frac{\text{total de l'exploitation de flotte}}{\text{Total capacité log}}$

$$= \frac{4802}{7502} = 64\%$$

- On remarque un taux d'exploitation au-dessus de la moyenne avec 64%, ce qui illustre une bonne exploitation de la flotte.

- Taux de la flotte opérationnelle = $\frac{\text{total de la flotte opérationnelle}}{\text{Total capacité log}}$

$$= \frac{6868}{7502} = 91,5\%$$

- Le taux de la flotte opérationnelle est très bon avec 91,5%, ce qui signifie que l'entreprise TMF adopte une très bonne gestion opérationnelle.

- Défaut technique = $\frac{\text{total des défauts technique}}{\text{Total capacité log}}$

$$= \frac{485}{7502} = 6,5\%$$

- Le taux de défaut technique est de 6,5%, ça veut dire que l'entreprise respecte les normes de travail.

- Défaut organisationnel = $\frac{\text{total défaut organisationnel}}{\text{Total capacité log}}$

$$= \frac{137}{7502} = 1,8\%$$

- Le défaut organisationnel est trop bas avec 1,8%, ce qui montre toujours une bonne gestion de l'entreprise.

Chapitre 3 : L'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

Ces indicateurs sont représentés par deux graphes illustrés dans la figure N° 16 qui montrent, le taux de flotte opérationnelle est plus évolué par rapport aux taux d'exploitation opérationnelle et le taux d'exploitation flotte. Et après faut expliquer, rendre un exemple du tableau et illustrer une situation

Figure n° 17 : l'ensemble des états des chauffeurs

Destinations	
Missionnaire	
Parc 8H	
Repos D	Repos Demandé
Repos A	Repos Attribué
Recp	Récupération
AA	Absence Autorisée
CA	Congé Annuel
CE	Congé Exceptionnel
CSS	Congé Sans Solde
Formation	Formation
JF	Jour Ferrier
MAP	Mise A Pied
RPC	Retrait de Permis de con
CM	Congé Maladie
ANA	Absence Non Autorisée
Susp	Suspendu
FCT	Fin de Contrat de travail

Source : données interne de l'entreprise

Ceci nous permettre de connaitre toutes les états des chauffeurs.

Chapitre 3 : L'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

La figure ci-dessous présente un exemple d'états et planning des chauffeurs

Figure n° 18 : le planning chauffeurs section bache

		Taux	2994	Total Chauffeur Bache			93	93	93	93
			43160	GE EXP			0	0	0	0
				Planning Chauffeurs Section Bache			93	93	93	93
J- Trav	Kilometrage du Mois	Repos	N° TEL	Non / Prenom	Camion	Attelage	jeu. 1 mars 18	ven. 2 mars 18	sam. 3 mars 18	dím. 4 mars 18
16	8 098	7	*****	nom et prenom du chauffeur	TR020		AKBOU-SIDI BELABBES	AKBOU-ALGER	Repos A	Repos A
25	9 304	4	*****	nom et prenom du chauffeur	CB054		AKBOU-BOUMERDES	AKBOU-BLIDA	AKBOU-ALGER	AKBOU-ALGER
24	9 848	7	*****	nom et prenom du chauffeur	TR232		AKBOU-BEJAIA	Repos A	Repos A	AKBOU-BLIDA
27	9 892	4	*****	nom et prenom du chauffeur	TR205		AKBOU-BEJAIA	BOU-HASSI MESSAOU	Missionnaire	Missionnaire
27	10 244	3	*****	nom et prenom du chauffeur	TR192		AKBOU-BOUIRA	Repos A	AKBOU-BEJAIA	AKBOU-TOUGGOURT
15	4 656	3	*****	nom et prenom du chauffeur	TR074		Missionnaire	Missionnaire	Repos A	AKBOU-ALGER
24	11 234	5	*****	nom et prenom du chauffeur	TR254		AKBOU-ORAN	Repos A	Repos A	AKBOU-BEJAIA
14	5 041	4	*****	nom et prenom du chauffeur	CF008		Recp	Repos A	Formation	Formation
0	0	0	*****	nom et prenom du chauffeur	TR035		CA	CA	CA	CA
19	5 636	9	*****	nom et prenom du chauffeur	CF038		Missionnaire	Repos A	AKBOU-ALGER	AKBOU-ALGER
23	8 799	7	*****	nom et prenom du chauffeur	TR182		AKBOU-ALGER	Repos A	Repos A	AKBOU-BLIDA
22	8 394	8	*****	nom et prenom du chauffeur	TR131		Missionnaire	Repos A	Repos A	AKBOU-TIZI OUZOU
24	8 432	5	*****	nom et prenom du chauffeur	TR154		Missionnaire	AKBOU-TUNISIE	Missionnaire	Missionnaire
21	6 930	10	*****	nom et prenom du chauffeur	CB024		AKBOU-BLIDA	Repos A	Repos A	AKBOU-ALGER
12	4 300	6	*****	nom et prenom du chauffeur	CF030		AKBOU-ALGER	Repos A	AKBOU-BLIDA	AKBOU-BLIDA
20	8 456	9	*****	nom et prenom du chauffeur	TR196		AKBOU-BLIDA	Repos A	Repos A	AKBOU-ALGER

Source : données interne de l'entreprise

Ce tableau au-dessus il indique le planning chauffeurs section bache on trouve :

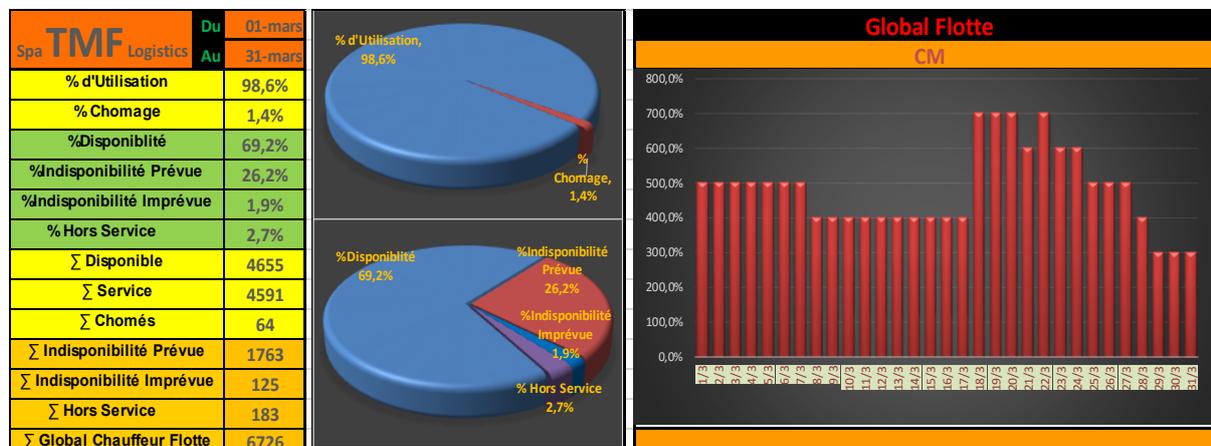
- Les journées de travail des chauffeurs
- Le kilométrage du mois pour chaque chauffeur
- Le repos des chauffeurs
- Les numéros de téléphone des chauffeurs
- Les noms et les prénoms des chauffeurs
- Le numéro de camion de chaque chauffeur
- Les destinations de chaque chauffeur par jour

Par exemple : le chauffeur xxxx a pris le camion TR020 il a travaillé 16 jours et il a pris 7 jours de repos pendant le mois de mars avec un totale de kilométrage 8098, sa destination le 01/03 c'est akbou-sidi bellabes, 02/03 c'est akbou-alger, 03/03 c'est repos

Chapitre 3 : L'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

1.3.3. Le tableau de bord logistique du paramètre chauffeur

Figure n° 19 : représente le tableau de bord du paramètre chauffeurs



Source : données de l'entreprise

Ce tableau de bord nous montre l'analyse de la performance des camions du 01/03 au 31/03 de TMF avec les indicateurs suivants :

- $$\begin{aligned} \text{Taux d'utilisation} &= \frac{\text{total service}}{\text{Total disponibilité}} \\ &= \frac{4591}{4655} = 98,6\% \end{aligned}$$

- On remarque que le taux d'utilisation est très fort avec 98,6%, une forte exploitation des chauffeurs.

- $$\begin{aligned} \text{Taux de chômage} &= \frac{\text{total chôme}}{\text{Total disponibilité}} \\ &= \frac{64}{4655} = 1,4\% \end{aligned}$$

- Le taux de chômage est très bas on trouve que 1,4%, ce qui veut dire que l'entreprise a bien gérer et exploité ses chauffeurs.

- $$\begin{aligned} \text{Taux de disponibilité} &= \frac{\text{total disponibilité}}{\text{Globale chauffeur flotte}} \\ &= \frac{4655}{6726} = 69,2\% \end{aligned}$$

Chapitre 3 : L'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

- Le taux de disponibilité est au-dessous de la moyenne avec 69,2%.

- Taux de l'indisponibilité prévue =
$$\frac{\text{total indisponibilité prévue}}{\text{Globale chauffeur flotte}}$$
$$= \frac{1763}{6726} = 26,2\%$$

- Le taux de l'indisponibilité prévue est à 26,2% ce qui veut dire que le taux est un peu élevé mais dans le cadre légale prévue.

- Taux de l'indisponibilité imprévue =
$$\frac{\text{total indisponibilité imprévue}}{\text{Globale chauffeur flotte}}$$
$$= \frac{125}{6726} = 1,9\%$$

- Taux de l'indisponibilité imprévue est à 1,9%, c'est un taux très bas mais il reste toujours un point négatif sur l'entreprise.

- Taux hors service =
$$\frac{\text{total hors service}}{\text{Globale chauffeur flotte}}$$
$$= \frac{183}{6726} = 2,7\%$$

- Taux hors service est à 2,7%, c'est un taux bas il n'a pas un grande influence négative sur l'entreprise

- Le premier cercle en haut dans la figure N°18 montre le taux d'utilisation et le taux de chômage qu'on remarque le taux d'utilisation des chauffeurs est en plein capacité ;

- Le deuxième cercle en bas dans figure N°18 montre le taux de disponibilité et plus élevé par rapport aux autre taux ce qui signifie que les chauffeurs sont presque toujours présents dans l'entreprise.

- Le graphe représente le congé maladie (CM) des chauffeurs durant le mois on remarque que :

- Du 01/03 au 08/03 le taux est stable à 500%

- Du 09/03 au 17/03 le taux est stable à 400%

Ce qu'on remarque il y a une baisse

Chapitre 3 : L'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

- A partir du 18/03 on remarque une forte augmentation non stabilisé au début jusqu'à la fin du mois avec 300%.

Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil Cevital (filiale Numilog)

Dans cette section on va entamer ce que on fait dans notre stage pratique au sein de CEVITAL, mais vue que c'est NUMILOG qui charge de la logistique chez CEVITAL basé sur l'analyse de tableau de bord logistique NUMILOG, on fait l'analyse de quelque paramètre de performance.

2.1. Généralité sur l'entreprise CEVITAL

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

2.2 Historique et évolution de CEVITAL

CEVITAL a été créé en Mai 1998 avec un capital social qui est fixé 68 ,760 milliards AGRO-INDUSTRIE est passé de 500 salariés en 1999 à 4300 salariés en 2010.Elle se situe dans le nouveau quai de port de BEJAIA et s'étend sur une superficie de 76 156 M².Sa proximité du port, de l'aéroport et de la zone industrielle d'Akbou lui offre des avantages économiques dans l'industrie Agro-alimentaire d'une part et d'autre part sa large gamme de produit de qualité lui a permis de s'imposer sur le marché national comme leader avec 80% des parts de marché ; Grâce à son chiffre d'affaire réalisé ; CEVITAL gagne la 3ème place au niveau national et la 10 ème au niveau d'Afrique, cette entreprise s'est spécialisée dans l'industrie alimentaire telle que la raffinerie d'huile, distribution des produits dérivés à l'alimentation humaine.

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

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

Chapitre 3 : L'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

Depuis sa création à ce jour, le groupe CEVITAL a consolidé sa position de leader dans le domaine de l'agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance en investissant encore dans ce secteur pour renforcer sa position. Cevital est présente dans les domaines d'activité suivant : Sucre liquide, Silos Portuaires, Boissons, Huiles, Végétales Margarinerie, et graisses végétales Aussi, CEVITAL, possède plusieurs filiales dans les différents coins du pays, dont Numilog qui constitue notre cas d'étude de par sa spécialisation dans l'activité logistique.

2.3 Présentation de NUMILOG

Numilog est une filiale du groupe Cevital créer en 2007, destiné à apporte des solutions adaptée à tous les secteurs d'activités de la supply chain, comme ; le transport, le stockage, et la manutention de marchandises...etc. Cette filiale se constituée de trois plateformes opérationnelles en tri température (surgelé, frais et ambiante). Elles sont implantées à Bouira, Oran, et Constantine. Trois (3) agences de transport : Bouira, Oran et Bejaia ainsi et de vingt-huit (28) Centres Logistiques Régionaux (CLR) implantés dans les différentes régions dans le pays.

La firme réserve une surface logistique importante de 130 000m² da la surface globale dont 45 000 m² consacré au froid. Une flotte de 800 camions de différents catégories (Maraicher – plateaux - porte-conteneurs transport sous températures dirigée)

Numilog tente d'apporté des solutions logistique dans défirent domaines, ce qui traduit la multiplication des ses clients internes et externes,

2.4. Les quatre leviers logistiques de numilog

Les leviers logistiques font le lien entre les objectifs stratégiques et la performance de la supply chain.

- Réciproquement, ils permettent d'inscrire la logistique dans la stratégie.
- Ils permettent aussi de lier les performances individuelles et collectives dans le but d'améliorer la performance globale de la chaîne logistique.
- Au nombre de 4, les leviers logistiques portent sur la fiabilité, l'efficience, la réactivité et le respect de l'environnement comme composantes clés de la logistique durable.

Chaque levier se compose d'un ensemble cohérent d'indicateurs, de variables d'action et de plans d'action contribuant à l'atteinte des objectifs fixés.

On prend quelque exemples de indicateurs de paramètre de performance (délai de livraison) de livraison qui se fait par Numilog

Chapitre 3 : L'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

Figure N°20 : base de données initiale de la programmation de livraison

	A	B	C	D	E
1	N° cde	N° pos	N° article	Date liv prévue	Date liv réelle
2	CDE05607	1	C02776	13/01/13	14/01/13
3	CDE05620	1	C02168	13/01/13	15/01/13
4	CDE05627	2	C03944	15/01/13	19/01/13
5	CDE05605	6	C04252	15/01/13	19/01/13
6	CDE05620	7	C04343	22/01/13	29/01/13
7	CDE05641	14	C08987	28/01/13	08/02/13
8	CDE05610	2	C01637	29/01/13	30/01/13
9	CDE05624	5	C03258	29/01/13	30/01/13
10	CDE05622	3	C02677	29/01/13	30/01/13
11	CDE05627	1	C05504	30/01/13	15/02/13
12	CDE05617	15	C07575	14/01/13	22/01/13
13	CDE05627	5	C08537	28/01/13	11/02/13
14	CDE05623	3	C06947	29/01/13	05/02/13
15	CDE05642	1	C01687	29/01/13	05/02/13
16	CDE05622	22	C06533	25/02/13	11/03/13
17	CDE05626	6	C06742	09/02/13	16/02/13
18	CDE05620	7	C01187	16/02/13	17/02/13
19	CDE05624	33	C04277	10/02/13	09/03/13

Source : données interne à l'entreprise

D'après la figure ci-dessus illustre un exemple de mise en place d'indicateur extrait de tableau de bord qui représente le respect des délais de livraison clients, on remarquant que :

- Il Ya toujours de retard de livraison entre la date livraison prévu et la date livraison réel
- exemple la date de livraison prévue pour 10/02/13 a fait un retard de livraison de 30 jours 09/03/13 de N° article C04277

Chapitre 3 : L'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

Figure N°21 : la base des données analysée

	D	E	F	G	H	I
1	Délai prévu	Date liv réelle	Mois	Retard (jrs)	Type de retard	Libellé type de retard
2	13/01/13	14/01/13	JANVIER	1	Retard moins d'1 semaine	Délai non respecté par fournisseur
3	13/01/13	15/01/13	JANVIER	2	Retard moins d'1 semaine	Erreur de stock
4	15/01/13	19/01/13	JANVIER	4	Retard moins d'1 semaine	Regroupement pour expédition
5	15/01/13	19/01/13	JANVIER	4	Retard moins d'1 semaine	Regroupement pour expédition
6	22/01/13	29/01/13	JANVIER	7	Retard moins d'1 semaine	Délai non respecté par fournisseur
7	28/01/13	08/02/13	JANVIER	11	Retard 1 à 2 semaines	Erreur de stock
8	29/01/13	30/01/13	JANVIER	1	Retard moins d'1 semaine	Délai non respecté par fournisseur
9	29/01/13	30/01/13	JANVIER	1	Retard moins d'1 semaine	Délai non respecté par fournisseur
10	29/01/13	30/01/13	JANVIER	1	Retard moins d'1 semaine	Délai non respecté par fournisseur
11	30/01/13	15/02/13	JANVIER	16	Retard supérieur à 2 semaines	Qualité (non conformité, indice, dérogation)
12	14/01/13	22/01/13	JANVIER	8	Retard 1 à 2 semaines	Regroupement pour expédition
13	28/01/13	11/02/13	JANVIER	14	Retard 1 à 2 semaines	Qualité (non conformité, indice, dérogation)
14	29/01/13	05/02/13	JANVIER	7	Retard moins d'1 semaine	Délai non respecté par fournisseur
15	29/01/13	05/02/13	JANVIER	7	Retard moins d'1 semaine	Délai non respecté par fournisseur
16	25/02/13	11/03/13	FEVRIER	14	Retard 1 à 2 semaines	Délai non respecté par fournisseur
17	09/02/13	16/02/13	FEVRIER	7	Retard moins d'1 semaine	Délai non respecté par fournisseur

Source: données interne à l'entreprise

Comme nous pouvons le voir ci-dessus la figure montre la base des données analysées dans l'entreprise Numilog suite à différents défauts on remarque que :

- Chaque retard de livraison a une cause spécifique
- La durée de retard de livraison la plus longue dans cette figure est 30/01/13 à 15/02/13 d'un retard supérieur à 2 semaines à cause d'un problème de qualité
- La durée de retard la plus courte est une journée à cause d'un délai non respecté par le fournisseur

Chapitre 3 : L'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

Figure N°22 : compilation de la base de données

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Type de retard	(Tous) ▾							
2	Mois	JANVIER ▾							
3									
4	Nombre de N° article								
5	Origine du retard	Total ▾							
6	Délai non respecté par fournisseur	7							
7	Erreur de stock	2							
8	Qualité (non conformité, indice, dérogation)	2							
9	Regroupement pour expédition	3							
10	Total général	14							
11									
12									
13									
14	Nombre de N° article	Mois ▾							
15	Type de retard	JANVIER ▾	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL+AOUT	Total général
16	Retard moins d'1 semaine	10	11	5	4	2	8	4	44
17	Retard 1 à 2 semaines	3	1	3			4	1	12
18	Retard supérieur à 2 semaines	1	3	1	1			6	12
19	Total général	14	15	9	5	2	12	11	68

Source: données interne à l'entreprise

Cette figure nous permet en premier lieu, les différentes causes de retard ayant occasionnés les retards de livraison et leur fréquence (le non-respect du délai par le fournisseur est à l'origine du retard sept fois). En second lieu, celle-ci illustre le nombre de retards selon le mois et la durée du retard (dix retards pendant le mois de janvier d'une durée de moins d'une semaine)

Figure N°23 : représente la synthèse de base des données

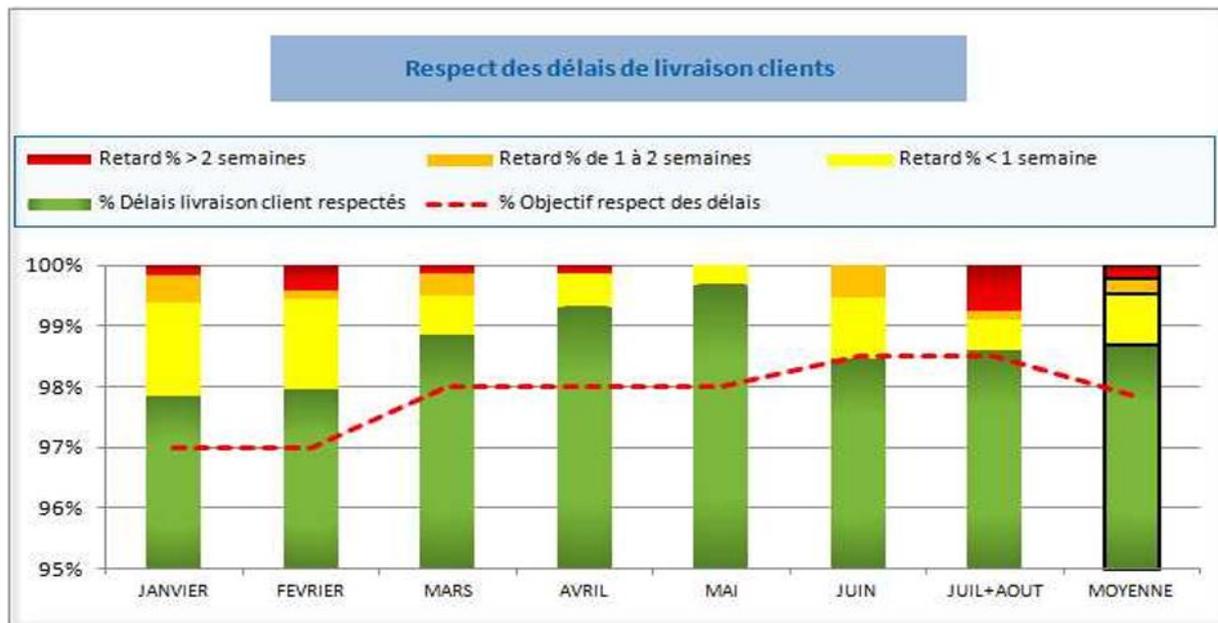
	A	B	C	D	E	F	G	H	M
1									
2	Periode	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL+AOUT	MOYENNE
3	Expression en nombre de livraisons								
4	Respecté	634	718	787	749	672	763	782	729
5	Retard < 1 semaine	10	11	5	4	2	8	4	6
6	Retard de 1 à 2 semaines	3	1	3	-	-	4	1	2
7	Retard > 2 semaines	1	3	1	1	-	-	6	2
8	Total	648	733	796	754	674	775	793	739
9	Expression en %								
10	% Objectif respect des délais	97,0%	97,0%	98,0%	98,0%	98,0%	98,5%	98,5%	97,9%
11	% Délais livraison client respectés	97,84%	97,95%	98,87%	99,34%	99,70%	98,45%	98,61%	98,68%
12	Retard % < 1 semaine	1,5%	1,5%	0,6%	0,5%	0,3%	1,0%	0,5%	0,9%
13	Retard % de 1 à 2 semaines	0,5%	0,1%	0,4%	0,0%	0,0%	0,5%	0,1%	0,2%
14	Retard % > 2 semaines	0,2%	0,4%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,8%	0,2%

Source: données interne à l'entreprise

Chapitre 3 : L'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

La figure ci-dessus représente la base des données récapitulative de l'indicateur délai de livraison. Ainsi, l'objectif respect des délais est atteint à hauteur de 97% en janvier

Figure N°24 : illustration graphique de l'indicateur

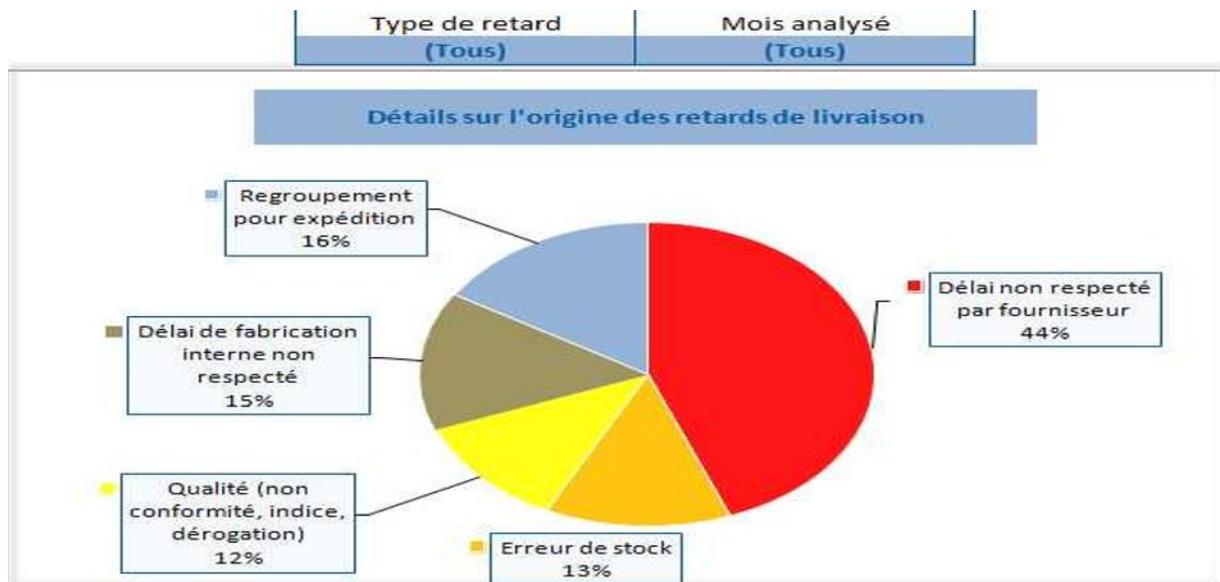


Source: données interne de l'entreprise

Figure représente la croissance de respect de délais livraison clients pendant l'année avec le taux estimé de réalisée on remarquant que :

- Durant cette période les délais de livraison sont respectés par rapport au pourcentage souhaité par l'entreprise
- Aussi, qu'après le mois mars le pourcentage de délai livraison augmente ce qui illustre une nette amélioration dans la réalisation des livraisons
- La moyenne de respect de livraison client c'est en 97,5% un pourcentage satisfaisant pour l'entreprise.

Figure N°25 : illustration graphique de l'origine des retards



Source: données interne à l'entreprise

A travers de la figure ci-dessus qui présente l'origine des retards de livraison on remarquant que :

- La cause de retard et le non-respect de livraison aux délais prévus c'est le non-respect par fournisseur avec 44% qui occupe presque la moitié de retard de livraison
- Par contre les autres cause sont plus proche exemples expédition avec 16%, délai de fabrication non-respect interne 15%, erreur de stock 13%, qualité 12%

2.5. Mission du dirigeant de Numilog :

- Définir ses objectifs à moyen et à court terme en fixant des priorités : parts de marché, diversification, amélioration de la productivité, etc...
- Se doter d'instruments de pilotage efficaces et synthétiques qui lui facilitent la prise de décision et la réactivité par rapport aux performances de l'entreprise et à son environnement. Un des outils est le tableau de bord logistique que nous allons présenter et analyser dans ce qui suit.

2.6.1. Tableau de bord logistique au sein de l'entreprise Numilog

Le tableau de bord logistique au sein de l'entreprise Numilog est considéré un outil de mesure de la progression vers une vision souhaitée. ainsi, Il y a trois types d'informations sur lesquelles se base un projet :

- Informations de base : "Où on désire aller" Ordres spécifiant ce qu'il faut faire, mais théoriques

Chapitre 3 : L'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

- Informations d'avancement : "Où on en est" Constats d'avancement, mais information de nature passive

Du suivi de la gestion quotidienne :

- Passer d'indicateurs « rétroviseur » à des indicateurs avancés
- Traduire la stratégie (le projet) dans un tableau de bord

Ce qui permet pour le tableau de bord logistique de :

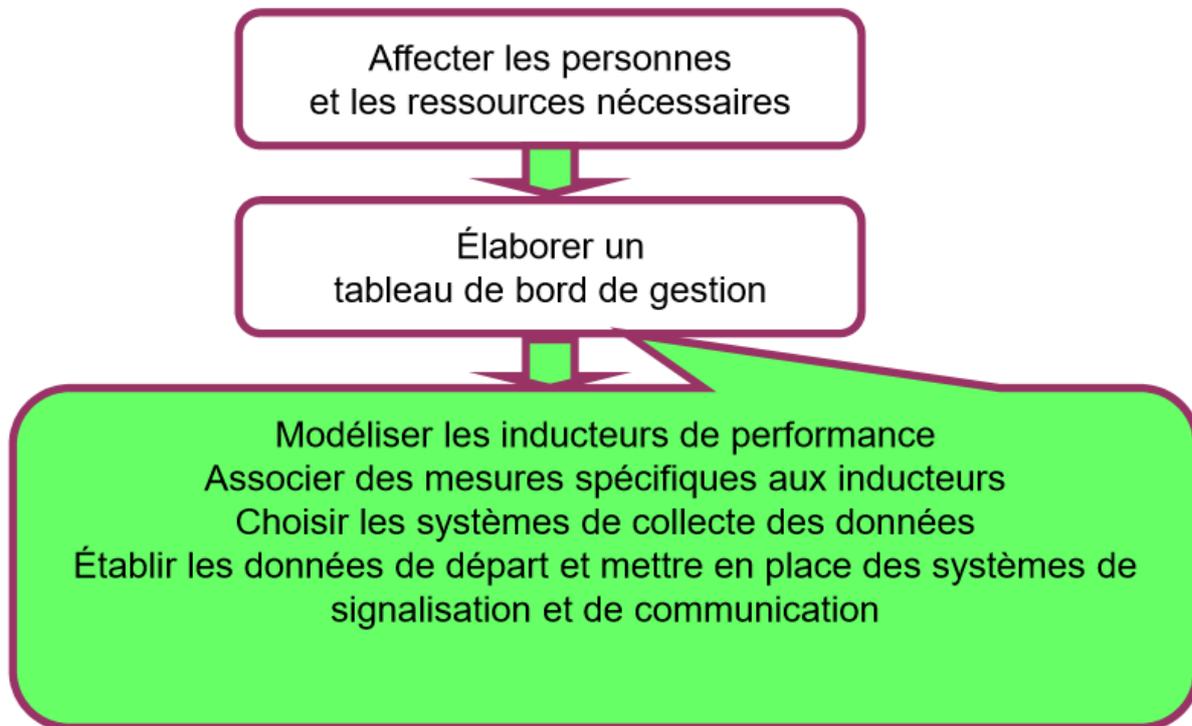
- donner un portrait plus éclairé
- mobiliser divers publics cibles vers des objectifs communs
- évaluer notre progrès

2.6.2. Les Étapes d'élaboration du tableau de bord logistique au sein de Numilog

Comme illustrer dans la figure ci-dessus, la démarche d'élaboration d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Numilog comporte des étapes bien définies. La première consiste à affecter les personnes et ressources nécessaires ce qui permettra d'élaborer un tableau de bord de gestion dans un second temps, et enfin, le logisticien doit :

- modéliser les indicateurs de performance
- Associer des mesures spécifiques aux indicateurs
- Choisir les systèmes de collecte des données
- Etablir les données de départ et mettre en place des systèmes de signalisation et de communication

Figure N°26 : Les étapes d'élaborations de tableau de bord au sein de NUMILOG



Source : données interne de l'entreprise

2.6.3. Les indicateurs du tableau de bord logistique au sein de Numilog

Le tableau qui suit regroupe les différents indicateurs élaborés dans le tableau de bord logistique de l'entreprise Numilog.

Tableau N°6 : les indicateurs de tableau de bord logistique Numilog

Indicateurs d'impacts	
1. Indicateurs économiques	
	Evolution du chiffre d'affaire

Chapitre 3 : L'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

Indicateurs d'impacts pour l'ensemble des modules	Retour sur Investissement SI
---	------------------------------

2. Indicateurs opérationnels

<u>MODULE</u>	<u>INDICATEURS</u>
Production	Productivité
	Temps de cycle (délai de production)
	Utilisation de la capacité de production
	En cours de production
	Efficiency main d'œuvre
Ventes	Délai de traitement des commandes clients
	Productivité des ventes
	Nombre de retour clients
	Réclamation Client
Achats et stocks	Délai de traitement des commandes d'achat
	Ratio de couverture de stock (exprimé en jour)
	Productivité d'achat
Comptabilité générale	Fréquence des clôtures comptables
	Délai de clôture des périodes et des exercices comptables
	Respect des dépôts légaux (TVA, IS,)
	Nombre d'anomalies comptables par mois
	Charge dédiée à la saisie des écritures comptables au sein du département comptable
Comptabilité Auxiliaire (comptabilité tière)	Taux de recouvrement des factures clients
	Délai moyen de recouvrement clients

Chapitre 3 : L'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

	Taux de retards de paiement des factures fournisseurs
	Délai moyen de paiement fournisseurs
Comptabilité analytique	Connaissance des centres de coûts / centres de profits
	Fréquence des reporting analytiques
	Coût de revient moyen des produits
	Rentabilité produit
Trésorerie	Produits de placement de l'excédents de trésorerie
	Frais et commissions bancaires
	Taux de recouvrement trésorerie
Ressources Humaines et Paie	Délai de traitement des dossiers de paie
	Délai de traitement des déclarations et démarches administratives pour les employés
	Taux d'absentéisme
	Taux de roulement (turn over)
Gestion de la chaîne logistique (SCM)	Délai de traitement des commandes
	Taux de Rupture de stock
	Taux de services
Gestion du transport (TMS)	Taux de livraison à l'heure
	Taux de transport à vide
	Productivité transport
	Coût de transport
Gestion des entrepôts (WMS)	Coût d'entreposage
	Taux d'utilisation des entrepôts
	Productivité
Gestion de la fabrication en temps réel (MES)	Productivité
Décisionnel	Suivi des indicateurs de performance
	Fréquence d'élaboration des tableaux de bord

Chapitre 3 : L'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

CRM	Taux de fidélisation des clients
	Nouveaux clients
	Délai de traitement des réclamations clients
Gestion électronique des documents (GED)	Temps moyen de recherche des documents
	Taux de dématérialisation des documents
	Coût de stockage des documents
CAO	Délai de conception des nouveaux produits
	Taux de validation de prototypes par le client
	Nouveaux produits
	Rendement matières
EDI	Coût administratif de traitement, classement et archivage
	Délai de traitement des transactions entre partenaires
	Nombre de transactions
Maintenance	Taux de Rendement (Synthétique)
	Taux moyen entre deux pannes
	Coût de maintenance

Source : données interne de l'entreprise

Comme illustré dans le tableau, deux types d'indicateurs sont calculés par Numilog :

- **les indicateurs économiques** : considérés comme des indicateurs d'impact, ils regroupent les indicateurs de l'évolution du chiffre d'affaire et le retour sur investissement ;
- **Les indicateurs opérationnels** : ces derniers sont des indicateurs sont calculés pour chaque module de l'entreprise, comme par exemple le taux moyen entre deux pannes pour l'activité maintenance.

2.6.4. Le pilotage de tableau de bord logistique Numilog

Le système de pilotage ne comprend que le système d'information qui fournit au responsable des indications sur 3 séries d'éléments :

- La conformité

Respect des règles et des normes,

Respect des délais.

- La mesure des résultats

Chapitre 3 : L'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

Indicateurs de degré d'atteinte des objectifs

Mesure du chemin parcouru,

Mesure du temps passé.

- Les informations sur l'environnement ;
- Menace ;
- Opportunités ;
- Signaux faibles et porteurs d'avenir.

2.7. KPI de planification de distribution

Ce point va être consacré à l'analyse KPI de planification de distribution qui contient le taux de transport _flux secondaire, taux rupture retard transport, taux de stockage, taux d'annulation

Figure N°27 : représente la programmation de la livraison

Dépot Départ	Depot Arrivée	programme du	désignation produit	Code fami	quantité	date et heure de	no Piece	état de transfert
PFBOUIRA	CLR09BLIDA	22/05/2018	MEN EL MEDINA 16 X 500G	SMEN	6	21/05/2018 14:57:00	TR 508219	non chargé
LLK	CLR09BLIDA	22/05/2018	EAU MINERALE 1.5 LITRE	EM	24	21/05/2018 14:59:58	TR 508222	non chargé
LLK	CLR15TZO	22/05/2018	EAU MINERALE 1.5 LITRE	EM	22	21/05/2018 11:22:02	TR 508033	non chargé
PFBOUIRA	CLR15TZO	22/05/2018	MATINA BARQ. 400 GRS	MARGARINE	2	21/05/2018 15:14:34	TR 508247	non chargé
LLK	CLR15TZO	22/05/2018	EAU MINERALE 1.5 LITRE	EM	22	21/05/2018 15:14:54	TR 508248	non chargé
LLK	CLR15TZO	22/05/2018	EAU MINERALE 0.5 LITRE	EM	22	21/05/2018 15:15:06	TR 508249	non chargé
PFBOUIRA	CLR26MEDEA	22/05/2018	SUCRE SKOR 1KG	SKOR	12	21/05/2018 15:28:47	TR 508290	non chargé
LLK	CLROSEMAR	22/05/2018	EAU MINERALE 1.5 LITRE	EM	24	21/05/2018 15:17:33	TR 508259	non chargé
PFBOUIRA	CLROSEMAR	22/05/2018	MARGARINE FLEURIAL PLAQ. 25	MARGARINE	6	22/05/2018 02:54:13	TR 508263	NON Réceptionné
PFBOUIRA	CLROSEMAR	22/05/2018	SUCRE SKOR 1KG	SKOR	18	21/05/2018 23:07:40	TR 508266	NON Réceptionné
PFBOUIRA	CLROSEMAR	22/05/2018	SUCRE SKOR 1KG	SKOR	10	22/05/2018 01:13:01	TR 508270	NON Réceptionné
PFBOUIRA	CLROSEMAR	22/05/2018	SUCRE SKOR 1KG	SKOR	10	22/05/2018 02:42:36	TR 508272	NON Réceptionné

Source : données interne de l'entreprise

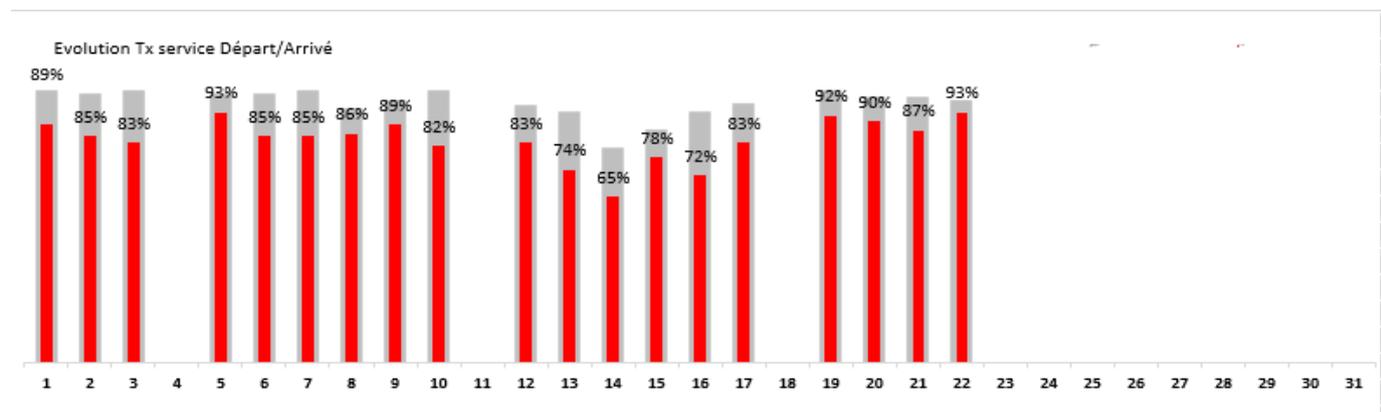
Figure illustre la programmation de de livraison des produit que NUMILOG doit effectuer Qui se fait en spécifiant, le dépôt de départ, le dépôt d'arrivé, le jour de programmation, désignations de produit

Exemple le dépôt de départ de la plateforme BOUIRA la date de programmation le 21/05/2018 a 14 /57 pour le 22/05/2018 date de livraison produit SMEN a CUR098BLIDA.

Chapitre 3 : L'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

Figure N°28 : représente le taux de service flux secondaire de transport et rupture de livraison

97%		93%		86%		Tx Service		Tx Rupture	
Tx Départ		Tx Arrivé		7,3%					
Tx service transport flux secondaire									
Uml/Pts				Uml/BTr					
Départ	Arrivéé Clr's	StckClr's	Cdes (J) OL	Planifié	Réalisé	Δ Ecart	% Départ	% Arrivé	Tx /Plate forme
PFBOUIRA	CLR19SETIF	444	156	8	8		100%	100%	
	CLR26MEDEA	323	91	3	2	-1	67%	67%	
	CLR09BLIDA	393	220	6	5	-1	83%	83%	
	CLR06AKBOU	680	51	3	3		100%	100%	85%
	CLR15TZO	393	357	6	5	-1	83%	83%	
	CLR05EMAR	894	442	22	18	-4	100%	82%	
PFELKHROUB	CLR35RGA	769	317	0	0				
	CLR05BATNA	329	210	7	7		100%	100%	
	CLR04OEB	388	64	3	3		100%	100%	100%
	CLR23ANNABA	403	117	3	3		100%	100%	
PFHASSI-A	CLR25CONST	221	85	3	3		100%	100%	
	CLR22SBA	389	101	3	3		100%	100%	
	CLR13TLMC	425	319	10	10		100%	100%	
	CLR14TIARET	340	155	7	7		100%	100%	100%
	CLR27MOSTA	463	112	4	4		100%	100%	
	CLR29MASC	827	181	2	2		100%	100%	
Total PF	CLR48REL	779	238	7	7		100%	100%	
		8460	3218	97	90	-7	97%	96%	93%
LLK	CLR05EMAR			1	0	-1	0%	0%	
	CLR15TZO			6	3	-3	50%	50%	38%
	CLR09BLIDA			1	0	-1	0%	0%	
	Total général			8	3	-5	38%	38%	
Total LLK			8	3	-5				
Total Gle			105	93	-12	97%	93%	89%	



Source : données interne de l'entreprise

A travers les figures N°27 et N°28 ci-dessus, nous remarquons que :

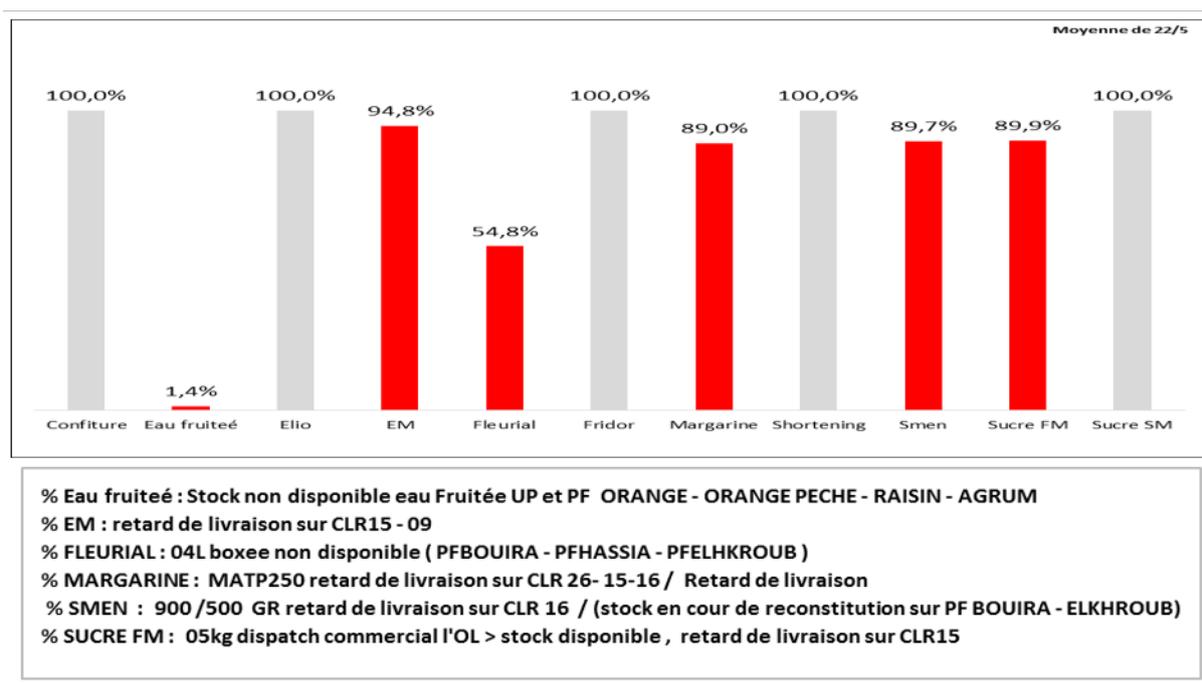
L'élaboration du tableau de bord et KPI passe par plusieurs étapes de planification tout d'abord une programmation de point de dépôt de départ au point d'arriver, avec un programme et désignation de produit.

Puis le tableau de bord montre les taux de réalisation de l'opération planifiée et le taux de l'opération non réalisé

Chapitre 3 : L'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

- Le taux de départ 97% et taux d'arrivé 93%
- Le totale des opérations planifiée pour le mois c'est 105 planifiée ;
- Il y'a 93 ont été réalisée donc avec un écart de -12
- Aussi on remarque que PFELKHAROUB et PFHASSI-A sont réalisée à 100 et que PFBOUIRA qui 85% ce que taux de service de transport PFBOUIRA défectueux

Figure N°29 : représente les différents états de livraison des produits



Source : données interne de l'entreprise

D'après la figure ci-dessus nous remarquons que les taux de livraison des produits de l'entreprise avec un maximum de réalisation de 100% et minium de 1,4%

Pour plus de détaille en regardant la figure suivante.

Chapitre 3 : L'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

Figure N°30 : détaillé de différents états de livraison réalisé

Moyenne de 22/5	Famill											
STOCK	Confiture	Eau fruitée	Elio	EM	Fleurial	Fridor	Margarine	Shortening	Smen	Sucre FM	Sucre SM	
CLR005BATNA	OL=0	0%	100%	100%	100%	OL=0	100%	100%	100%	88%	OL=0	
CLR04OMB	OL=0	0%	100%	100%	OL=0	OL=0	100%	OL=0	100%	89%	100%	
CLR06AKBOU	OL=0	0%	100%	100%	0%	100%	100%	OL=0	100%	100%	OL=0	
CLR09BLIDA	100%	0%	100%	95%	57%	100%	81%	100%	82%	79%	100%	
CLR13TLEMEN	OL=0	0%	100%	100%	50%	100%	100%	OL=0	OL=0	100%	OL=0	
CLR14TIARET	OL=0	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
CLR15TIZIOUZOU	100%	1%	100%	17%	50%	100%	67%	OL=0	100%	69%	100%	
CLR16OUEDSMAR	OL=0	20%	100%	100%	100%	100%	85%	OL=0	99%	69%	100%	
CLR19SETIF	OL=0	OL=0	100%	100%	0%	100%	100%	OL=0	58%	100%	100%	
CLR22SBA	OL=0	0%	100%	100%	OL=0	100%	OL=0	OL=0	100%	100%	OL=0	
CLR23ANNABA	OL=0	0%	100%	100%	OL=0	100%	96%	OL=0	70%	100%	100%	
CLR25CONSTANTINE	OL=0	0%	100%	100%	100%	OL=0	50%	OL=0	87%	83%	OL=0	
CLR26MEDEA	OL=0	OL=0	100%	100%	OL=0	100%	67%	OL=0	50%	100%	OL=0	
CLR27MOSTAGANEM	OL=0	0%	100%	100%	50%	OL=0	OL=0	OL=0	100%	53%	100%	
CLR29MASCARA	OL=0	0%	100%	100%	0%	100%	OL=0	OL=0	OL=0	100%	OL=0	
CLR31ORAN	OL=0	0%	100%	100%	50%	OL=0	100%	OL=0	100%	100%	100%	
CLR35REGHAIA	OL=0	OL=0	OL=0	OL=0	OL=0	OL=0	OL=0	OL=0	OL=0	OL=0	OL=0	
CLR48RELIZANE	OL=0	0%	100%	100%	OL=0	100%	100%	OL=0	100%	100%	OL=0	
	100%	1%	100%	95%	55%	100%	89%	100%	90%	90%	100%	

Source : données interne de l'entreprise

La figure ci-dessus représente le détail des opérations réalisées pour les différentes livraisons planifiées avec le pourcentage dans chaque stock pour chaque livraison. Par exemple concernant la margarine le taux de livraison effectué c'est 89% car y'a des missions qui ne sont pas effectuées malgré son planifié à cause de différentes causes existantes

CONCLUSION

Durant notre stage pratique au sein des entreprises SPA TMF et cevital (filiale Numilog) spécialisé dans l'activité logistique, nous essayons d'étudier quelques indicateurs de performances de leur tableau de bord logistique, après avoir analysé la situation des entreprises, nous avons réalisé ce travail basé sur les données de ces entreprises, ce qui nous a permis de construire des tableaux et des graphes,

On constate que, le TBL permet de piloter le déploiement de la stratégie en actions opérationnelles au sein des services :

- stratégie formalisée
- traduite en objectifs
- déclinée en plans d'actions

Chapitre 3 : L'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

- dont le résultat est mesuré

Notre étude repose sur l'analyse des indicateurs de performances choisies par l'entreprise, on résume que le rôle les indicateur doivent être :

- simples, peu nombreux,
- compréhensibles par les personnes concernées,
- liées aux objectifs stratégiques,
- en soutien de changement, en alerte de dérive

Conclusion générale

Notre travail se propose à l'analyse du tableau de bord des coûts logistiques au sein de l'entreprise théorique, et pratique aux seins des deux entreprises TMF et Numilog.

D'abord on veut bien rappeler que les entreprises opèrent aujourd'hui dans des environnements complexes. Il est donc vital qu'elles connaissent parfaitement leurs objectifs et la manière pour les atteindre. Le TBL traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base du système de pilotage de la stratégie. Ce système ne perd pas de vue les objectifs des coûts logistiques, mais il tient compte également des moyens de les atteindre. Il permet aux entreprises de suivre les résultats de la fonction logistique, mais aussi simultanément, les progrès dans le développement des compétences et l'acquisition des actifs dont elles auront besoin pour asseoir leur croissance future.

Pendant notre recherche, notre travail repose sur un certain nombre de définitions théoriques et analyse de tableau de bord logistique dans le langage de l'entreprise.

Puis nous avons dans le premier temps, fait une recherche sur la performance logistique et la supply chaine, tableau de bord de façon générale, puis on n'a approfondie dans le tableau de bord logistique et les analyse des coûts logistiques .dans le deuxième lieu nous avons à l'issus a la partie pratique (stage pratique) au sein des deux entreprise de Bejaia SPA TMF et CEVITAL, nous avons pu avoir une idée plus précise sur la logistique dans ces entreprises. Cela nous a permis, à partir de l'analyses des informations et données reçu et collecté pendant le stage, d'analysé le tableau de bord logistique et son rôle dans la stratégie des entreprises logistiques.

Les observations que nous avons effectuées durant notre stage, nous a montré que lors d'analyse des coûts logistiques, les logisticiens ont besoin d'informations concernant le fonctionnement de l'entreprise. Ces données de synthèse doivent être faciles à interpréter et sont présentées dans un tableau de bord. Quotidiennement, les responsables logistiques doivent prendre des décisions et réagir rapidement face aux demandes clients, aux litiges,...et trouver des solutions. Or, pour prendre des décisions, ils ont besoin d'informations sur les résultats du secteur dont ils sont responsables. Il peut s'agir en préparation de commandes d'évaluer le taux de litige, d'en rechercher les différentes causes, d'évaluer les primes à verser aux préparateurs en fonction de différents paramètres, de

Conclusion générale

comparer les objectifs prévus des objectifs réalisés et mettre en exergue les écarts qui seront ensuite analysés pour une prise de décision.

A la vue de l'étude effectuée, nous pouvons confirmer les hypothèses stipuler que le directeur logistique prend en charge l'élaboration du tableau de bord logistique dans l'entreprise en adoptant une démarche bien formalisée et la deuxième hypothèse aussi est confirmée de fait que le tableau de bord logistique n'est pas un document statistique mais un flux informationnel primordial traduisant la mission stratégique de l'entreprise qui lui permettent de la réduction du coût total de transport et par un meilleur pilotage de l'activité logistique aux seins de l'entreprise. Finalement, nous tenons à expliquer qu'au début nous voulions faire une étude comparative entre les indicateurs de paramètres des deux entreprises. Néanmoins, vu le manque de temps et le manque d'informations nécessaires nous avons opté pour une étude complémentaire des différents paramètres d'indicateur de tableau de bord logistique.

Conclusion générale

BIBLIOLGRAPHIE

➤ **Ouvrages et mémoires**

- BERNARD. Y., et COLLI. J.C., Dictionnaire financière et économique.
- Bouvier, A, << problématique du pilotage des tableaux de bord >> Edition régional de documentation de l'Académie. Lyon.
- Cadiou, Y, « Quelles sont la place réelle et les limites d'un tableau de bord logistique dans les décisions stratégiques des entreprises ? », 1995.
- Drucker, 1958, cité par Kaplan 2008 ; KAPLAN S. et NORTON D., Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Editions, d'Organisation, Paris, 2001.
- GHOUL ,A, BOUCHERBA , L , Mémoire fin d'étude :<<la performance logistique dans une entreprise>> ,Bejaïa.
- Giraud : Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, 2 ème édition, Paris, 2004.
- Kaplan, R .S, Norton, D.P. << tableau de bord de perspectives >>, Edition nouveaux horizons ,1998.
- KOTLER, DUBOIS, Marketing Management, 9^{ème} éd., 1996.
- MANSILLON, G., et Ali, Mercatique d'action commerciale.
- Mémoire : Contribution des couts logistiques du transport a la performance du chiffre d'affaires d'une firme (mémoire en ligne)
- Leroy, M, << le tableau de bord au service de l'entreprise >>, Edition d'organisation, 1988
- Saler. B, le tableau de bord avec l'Excel, Nouvelle Edition, 2018.
- Tchokogué, A, « Fonction logistique et management financier de l'entreprise », 1995.
- VOYER. P, <<tableau de bord de gestion >>, Edition 1944.
- Yves Saulou<<le tableau de bord du décideur >>, Edition paris d'organisation, 1982.

- ZERMATI P., La pratique de la gestion des stocks, éd. Bordas, paris, 1989.

➤ **Site internet**

- <https://www.manager-go.com/assets/Uploads/camenbert.png> .
- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Tableau-de-bord.htm>
- [https://www .cat-logistique .com](https://www.cat-logistique.com).

➤ **Dictionnaire**

- APICS Dictionnaire, 12^{ème} éd.

La liste des figures

Figure N°1 : schéma de la supply chain.....	22
Figure N°2 : représentation un exemple d'un diagramme circulaire.....	35
Figure N°3 : le graphe jauge.....	36
Figure N°4 : le graphe courbe de comparaison.....	36
Figure N°5 : exemple d'un Histogramme.....	37
Figure N°6 : le graphique mixte	37
Figure N°7 : graphe représente les coûts logistiques globaux moyens par secteur d'activité.....	45
Figure N°8 : exemple d'indicateurs de tableau de bord logistique.....	49
Figure N°9 : le nombre d'effectifs à partir 2005 à 2014	41
Figure N°10 : les tracteurs routier acquit entre 2005 et 2014	52
Figure N°11: les nombres des remorques frigorifique acquit entre 2005 et 2014.....	53
Figure N°12 : le nombre des camions frigo acquit entre 2005 et 2014	54
Figure N°13 : les deux paramètres du tableau de bord logistique TMF (camions et chauffeurs)	57
Figure N°14 : l'ensemble des états des camions	58
Figure N°15 : les états des camions (section alger) du 14/03/2018 jusqu'à 18/03/2018	59
Figure N°16 : le tableau de bord du paramètre camion.....	59
Figure N°17 : l'ensemble des états des chauffeurs.....	61
Figure N°18 : le planning chauffeurs section bâche	62
Figure N°19 : le tableau de bord du paramètre chauffeurs	63
Figure N°20 : base de données initiale de la programmation de livraison	67

Figure N°21 : la base des données analysées.....	68
Figure N°22 : compilation de la base de données	69
Figure N°23 : représente la synthèse de base des données.....	69
Figure N°24 : illustration graphique de l'indicateur.....	70
Figure N°25 : illustration graphique de l'origine des retards	71
Figure N°26 : Les étapes d'élaborations de tableau de bord au sein de NUMILOG....	73
Figure N°27 : la programmation de la livraison	77
Figure N°28 : le taux de service flux secondaire de transport et rupture de livraison	78
Figure n° 29 : les différents états de livraison des produits Figure n° 30 : détaillé de différents états de livraison réalisée	79
Figure n° 30 : détaillé de différents états de livraison réalisée.....	80

Liste des abréviations

TMF : transport de marchandises et frigorifiques

TBD : tableau de bord

TBL : tableau de logistique

KPI : key performance indicator

EURL : entreprise unipersonnel a responsabilité limité

SARL : société à responsabilité limité

SPA : société par action

Nbr : nombre

CRM : castemer relation sheep managment

DRH : direction ressource humain

SI : système d'information

Liste des annexes

Annexe N°1 : les différents tableaux de bord logistiques

Annexe N°2 : Organigramme de l'entreprise

Annexe N°3 : organigramme du service logistique

Annexe N°4 : Organigramme logistique de cevital

Annexe N°5 : Organigramme de Numilog, agence Bejaia

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Les indicateurs phares de la logistique	19
Tableau N°2 : Les dimensions de la performance.....	20
Tableau N°3 : Présentation synoptique d'un tableau de bord logistique (Tchokogué, 1995)...	45
Tableau N°4 : Présentation synoptique d'un tableau de bord logistique interne.....	46
Tableau N°5 : Dernières statistiques CAMION (année 2018).....	54
Tableau N°6 : les indicateurs de tableau de bord logistique Numilog	73

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Les indicateurs phares de la logistique	19
Tableau N°2 : Les dimensions de la performance.....	20
Tableau N°3 : Présentation synoptique d'un tableau de bord logistique (Tchokogué, 1995)...	45
Tableau N°4 : Présentation synoptique d'un tableau de bord logistique interne.....	46
Tableau N°5 : Dernières statistiques CAMION (année 2018).....	54
Tableau N°6 : les indicateurs de tableau de bord logistique Numilog	73

Résumé

Les entreprises opèrent aujourd'hui dans des environnements complexes. Il est donc vital qu'elles connaissent parfaitement leurs objectifs et la manière pour les atteindre. Le TBL traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base du système de pilotage de la stratégie.

L'analyse d'un tableau de bord des coûts logistiques constitue un élément fort d'une politique efficace de chaque entreprise. Car le tableau de bord logistique permet au logisticien, d'avoir une vision globale et précise sur l'entreprise. Cette maîtrise passe par une connaissance des flux d'information, des volumes traités, du niveau de qualité de l'entreprise et des coûts engendrés.

De fait, pour toucher notre étude de recherche de prendre un stage pratique dans deux entreprise logistique TMF et CEVITAL ainsi que nous avons essayé d'analyser des différentes indicateur de performances et analysée les graphes et les tableaux de bord d'indicateur réalisée.

Nous avons également voir la manière d'élaboration d'un tableau de bord logistique, et l'importance choisir d'indicateur de performance. Cette recherche nous a permis de constaté le rôle de la stratégie de l'organisation pour établir élaboré un tableau de bord.

Mots clés : tableau de bord, tableau de bord logistique, indicateurs de performance

Summary

Companies today operate in complex environments. It is therefore vital that they are fully aware of their goals and how to achieve them. The TBL translates the company's mission and strategy into a set of performance indicators that form the basis of the strategy's steering system.

The analysis of a logistic cost dashboard is a strong element of an effective policy for each company. Because the logistic dashboard allows the logistician, to have a global and precise vision on the company. This mastery requires knowledge of information flows, volumes processed, the level of quality of the company and the costs involved.

In fact, to reach our research study to take a practical internship in two logistics company TMF and CEVITAL as well as we tried to analyze different performance indicator and analyzed the graphs and indicators dashboard carried out.

We also see how to develop a logistics dashboard, and choose the importance of performance indicator. This research allowed us to see the role of the organization's strategy in developing a dashboard.

Keywords: dashboard, logistics dashboard, performance indicators

Table de matière

Introduction générale.....	1
-----------------------------------	----------

Chapitre 1: la logistique dans l'entreprise

Introduction.....	4
--------------------------	----------

Section 1 : La fonction logistique au sein de l'entreprise : concepts et introduction.....	4
---	----------

1.1. Historique sur la logistique	4
---	---

1.2. Définition logistique.....	7
---------------------------------	---

1.3. L'importance de la logistique dans l'entreprise.....	9
---	---

1.4. La contribution de la fonction logistique à la performance de l'entreprise.....	9
--	---

1.4.1. L'optimisation des tâches logistiques.....	10
---	----

1.4.2. Les modalités de l'optimisation du coût de la logistique.....	11
--	----

1.5. Les ressources de la logistique.....	12
---	----

1.5.1. La gestion de l'information.....	12
---	----

1.5.2. La gestion des stocks	13
------------------------------------	----

1.5.3. La gestion des transports	14
--	----

1.5.4. La gestion du magasin	16
------------------------------------	----

1.5.5. Gestion de l'entrepôt	17
------------------------------------	----

1.5.6. La gestion d'emballage	17
-------------------------------------	----

Section 2 la performance logistique et la supply chain logistique.....	18
---	-----------

2.1. Définition de la performance logistique.....	18
---	----

2.2. Les indicateurs de la performance logistique.....	18
2.3. Les dimensions de la performance.....	20
2.4. Les méthodologies d'évolution de la performance logistique.....	21
2.5. La supply chain logistique.....	21
2.5.1. Définition de la supply chain.....	21
2.5.2. Les caractéristiques de la supply chain.....	23
2.5.3. Les processus de la chaine logistique.....	23
2.5.3.1. Le processus approvisionnement.....	23
2.5.3.2. Le processus Production.....	23
2.5.3.3. Le processus Distribution.....	23
2.5.3.4. Le processus Vente.....	24
2.5.3.5. Processus de la gestion des retours.....	24
Conclusion.....	24

Chapitre 02: le tableau de bord logistique

Introduction.....	25
Section 1: la généralité sur le tableau de bord.....	25
1. Evolution des contenus tableau de bord.....	25
1.1. Historique du tableau de bord.....	28
1.2. Définition du tableau de bord.....	30
1.3. Le tableau de bord peut revêtir plusieurs fonctions.....	31
1.4. Les objectifs du tableau de bord.....	32
1.5. Les axe du tableau de bord.....	32
1.6. Les raisons de la mise en place d'un tableau de bord.....	34

1.7. Le choix des instruments du tableau de bord.....	34
1.7.1. Quel graphe choisir.....	34
1.7.2. Choix des couleurs.....	38
1.8. Les limite du tableau de bord.....	38
1.8.1. Les limites générales.....	38
1.8.2. Les limites relatives au rapport associé	38

Section 2 : le tableau de bord logistique.....39

Introduction.....39

2.1. Définition du tableau de bord logistique.....	39
2.2. Le rôle du tableau de bord logistique.....	40
2.3. Les caractéristiques des KPI.....	41
2.4. Les catégories des KPI.....	42
2.5. Le tableau bord des couts logistique.....	43
2.6. Les étapes d'élaboration du tableau de bord logistique.....	47
2.6.1. La définition des objectifs.....	47
2.6.2. L'identification des facteurs clés de gestion.....	47
2.6.3. Le choix d'indicateurs.....	48
Conclusion.....	49

Chapitre 03 : l'analyse du tableau de bord logistique de TMF et Numilog

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil TMF.....50

1.1. Présentation de l'entreprise.....	50
1.1.1. Les étapes d'évolution de l'entreprise TMF.....	50

1.1.2. L'effectif de l'entreprise TMF.....	51
1.1.3. Flotte de l'entreprise.....	52
1.1.3.1 les tracteurs routiers.....	52
1.1.3.2. Les remorques frigorifiques.....	53
1.1.3.3. Les camions frigo.....	54
1.2. Les différents clients de TMF.....	55
1.3. Etude de cas et l'analyse des résultats	55
1.3.1. L'activité logistique de l'entreprise TMF	55
2.3.2. Le tableau de bord logistique du paramètre camion.....	59
1.3.3. Le tableau de bord logistique du paramètre chauffeur.....	63
Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil Cevital (filiale Numilog)	65
2.1 Généralité sur l'entreprise CEVITAL.....	65
2.2 Historique et évolution de CEVITAL.....	65
2.3 Présentation de NUMILOG.....	66
2.4 Les quatre leviers logistiques de numilog.....	66
2.5. Mission du dirigeant de Numilog.....	71
2.6.1. Tableau de bord logistique au sein de l'entreprise Numilog.....	71
2.6.2. Les Étapes d'élaboration du tableau de bord logistique au sin de Numilog.....	72
2.6.3. Les indicateurs du tableau de bord logistique au sein de Numilog.....	73
2.6.4. Le pilotage de tableau de bord logistique Numilog.....	76
2.7. KPI de planification de distribution	77
Conclusion générale.....	82

