



Université Abderrahmane Mira de Béjaïa

Faculté des sciences économiques, et commerciales et sciences de gestion

Département des sciences commerciales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences
commerciales

Option: Logistique et distribution

Thème :

**Les facteurs clés de succès comme vecteur
de compétitivité**

Cas de SPA TMF LOGISTICS

Réalisé par :

BELFARES Melissa
BENAMARA Ouardia

Encadré par:

M^{me} BAGDI Aicha

Membre du jury

Présidente : M^{me} OUARET

Examinatrice : M^{me} KHEBBACHE

Promotion:2023/2024

Remerciements

Suite à l'élaboration de ce modeste travail, et avant toute chose, nous tenons à remercier le Bon Dieu de nous avoir donné le courage, la volonté ainsi la patience pour mener ce travail jusqu'à sa fin.

*Ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de **Mme BAGDI Aïcha**, nous la remercions 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 **Mr RABIA Boualem** le directeur logistique de TMF ainsi que le responsable des opérations logistiques **Mr LARBI Belaïd**, pour leurs aides pratiques dans l'entreprise et leurs soutiens moral et leurs encouragements.*

Nos sincères remerciements vont également aux membres de jury qui ont accepté d'examiner et de juger ce travail.

Dédicaces

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.

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

À mes chers frères YAZID et ANIS ;

Avec tous mes vœux de bonheur, de sante et de réussite.

À ma chère sœur SAIDA et son époux IDIR ;

Qui n'ont pas cessé de me conseiller, m'encourager et soutenir tout au long de mes études, que dieu les protège et leurs offre la chance et le bonheur.

A mon très cher oncle Hamid et sa famille.

A toute ma famille ;

*Que ce que soit la famille BELFARES ou la famille CHETOUANE
A ma très chère binôme OUARDIA et sa famille.*

À tous mes amis et camarades ;

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

B. Melissa

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

*Aux deux êtres humains qui sont les plus chères dans ma vie A
Celui qui m'a soutenu et guidé afin que je puisse arriver à cette étape de ma
vie, toi chère père Messaoud*

*Ma lumière, celle qui m'a donnée la vie, l'amour, la tendresse et
le courage, toi chère Maman Zahia*

Ma chère grand-mère Melkhir.

A Mes chères sœurs: Nassima, Célia, Ouacila, Anissa, Kahina,

Sans oublier ma meilleure sœur Zinou

Mes chers frères: Salem, Rabah, Loucif et Lamine.

*A ma deuxième famille Mouloud et Sadia et leurs enfants Ghilas et sa femme
Chafia, Mouhou et Dounanas.*

Mon oncle Said et sa femme Lial, Yassmina, Athmane et sa femme Baya,

Azzedine et sa femme Souad, Massile et Kilane

A ma belle-sœur Lamia

A Ma chère binôme Melissa.

A Mes chers amis(es) Samia, Sissa, Lahna, Ryma, Yasmina, Raouf,

Madjida, Massile, Hamza et Oussama.

A tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin à la réalisation de mon travail

B.Ouardia

Liste des abréviations

Liste des abréviations :

Abréviation	La signification
ASLOG	Association française pour la logistique
CDD	Contrat à durée déterminée.
CDI	Contrat à durée indéterminée.
EDI	Echange de données informatisées
FCR	Facteur clé de réussite
FCS	Facteur clé de succès
GMAO	Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur
GPS	Système de positionnement par satellite
KPI	Key performance indicator
NAA	La nomenclature des activités algériennes
SARL	Société à responsabilité limitée
SCM	Supply chain management
SPA	Société par action
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, threats
TMF	Transport de marchandises et frigorifiques

Liste des figures

Liste des figures :

LISTE DES FIGURES	PAGE
Figure n° 01 : Logistique de production.	10
Figure N° 02 : Les différentes logistiques.	11
Figure n° 03 : Modèle de chaîne logistique (Kearney, 1994).	16
Figure n° 04 : Représentation schématique de la supply chain.	17
Figure n° 05 : La chaîne logistique et les différents flux associés.	22
Figure n° 06 : Le carrée de la compétitivité.	26
Figure n° 07 : Les cinq forces concurrentielles de M. porter.	29
Figure n° 08 : 5+1 force de Michael porter.	32
Figure n° 09 : La performance de l'entreprise à travers l'efficienc, efficacité et pertinence (triangle de la performance Gibert-1980)	38
Figure n° 10 : Représentation schématique sur l'évolution de l'entreprise TMF.	49
Figure n° 11 : Fleet center.	56
Figure n° 12 : Echange de données informatisées.	57

Sommaire

Liste des tableaux :

LISTE DES TABLEAUX	PAGE
Tableau N° 01 : Les grandes évolutions de la logistique.	6
Tableau N° 02 : La performance externe et la performance interne.	43
Tableau N° 03 : La structure de l'entreprise TMF.	50
Tableau N° 04 : Les moyens matériels de l'entreprise TMF	52
Tableau N° 05 :L'effectif de l'entreprise TMF.	55
Tableau N° 06 : Le carrée de la compétitivité de l'entreprise TMF.	64

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Généralités sur la logistique et la supply chain	4
Introduction.....	5
Section 1 : Les fondements théoriques de la logistique.....	5
Section 2 : Les fondements théoriques de la supply chain.....	15
Conclusion.....	23
Chapitre 02 : La compétitivité et les facteurs clés de succès d’une entreprise logistique	24
Introduction.....	24
Section 1 : La compétitivité d’une entreprise logistique	24
Section 2 : Les facteurs clés de succès d’une entreprise logistique.....	33
Section 3 : La performance logistique d’une entreprise.....	35
Conclusion.....	43
Chapitre 03 : Etude de cas au sein de TMF	44
Introduction.....	44
Section 1 : La logistique en Algérie : le secteur du transport.....	44
Section 2 : Méthodologie de la recherche.....	46
Section 3 : Compétitivité et FCS : Étude de cas TMF logistique.....	48
Conclusion	69
Conclusion générale.....	70

Introduction générale

Introduction générale

Une entreprise peut être définie comme une unité économique et juridiquement autonome dont la fonction principale est de produire des biens et des services, et les mettre sur le marché pour satisfaire un besoin exprimé ou potentiel, à des prix en adéquation avec la demande et la qualité des produits. Toutefois, l'objectif principal de l'entreprise est de tirer le maximum de profit.

« L'entreprise est une unité économique autonome disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et services destinés à la vente »

En 1979, Daniel Tixié a proposé la définition suivante : « La logistique englobe l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produits, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que localisation des usines et entrepôts, approvisionnement, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage, gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transport et tournées de livraison».¹

La logistique joue un rôle crucial dans la satisfaction des clients, la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité de service. Elle est également considérée comme un outil de compétitivité et peut constituer un avantage concurrentiel dans certains secteurs d'activité. En outre, la fonction logistique est transversale et influence la performance de l'ensemble de l'entreprise, ce qui en fait un élément stratégique pour le bon fonctionnement et la compétitivité de l'entreprise

La compétitivité est l'état qui résulte de la capacité des entreprises d'être rentables dans leurs activités, la capacité à résister à la concurrence aussi bien sur les marchés nationaux qu'internationaux, et elle englobe l'efficacité de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Dans l'industrie de la logistique, plusieurs facteurs clés de succès contribuent à la performance et à la compétitivité d'une entreprise. Tout d'abord, la gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement est essentielle. Cela comprend le contrôle des flux de marchandises, des informations et des finances tout au long du processus logistique. De plus, l'adoption de technologies avancées, les outils d'optimisation des itinéraires et les plateformes de communication en temps réel permettent d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la

¹ .Tixier , Mathe et Colin, *la logistique d'entreprise, vers un management plus compétitif*, Dunod ,2ème édition, Paris,1981, p.32.

Introduction générale

visibilité des activités logistiques. La qualité des services offerts, y compris la rapidité de livraison, la précision des commandes et la gestion des retours, joue également un rôle crucial dans la satisfaction des clients et la fidélisation. Enfin, une équipe qualifiée et compétente, ainsi que des partenariats solides avec des fournisseurs fiables, contribuent à renforcer la réputation et la confiance des clients dans l'entreprise de logistique. En combinant ces facteurs clés de succès, une entreprise de logistique peut se positionner favorablement sur le marché et assurer sa croissance et son succès à long terme.

La logistique en Algérie est un pilier fondamental pour l'économie du pays. Les ports maritimes tels qu'Alger et Oran sont des points stratégiques pour le commerce international, facilitant les échanges de marchandises. De plus l'amélioration du réseau routier contribue à renforcer les liens commerciaux en permettant un transport terrestre efficace des biens.

C'est dans cette logique que nous nous sommes intéressés à l'étude des facteurs clés de succès d'une entreprise logistique en Algérie.

Notre choix s'est porté sur l'entreprise TMF LOGISTICS comme cas pratique.

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

" Quels sont les facteurs clés de succès (FCS) permettant à l'entreprise TMF d'être compétitive sur le marché du transport des marchandises en Algérie? "

De cette question découlent les sous questions suivantes :

- ✓ Quels sont les facteurs qui contribuent à la croissance et au succès de TMF dans l'industrie logistique ?
- ✓ Quels sont les services spécifiques offerts par TMF et comment gère-t-elle la qualité des services logistiques pour améliorer maintenir sa compétitivité ?
- ✓ Quelles technologies avancées TMF utilise-t-elle pour améliorer ses services de transport ?

Pour appréhender cette problématique, nous avons émis les hypothèses suivantes :

H1: Pour assurer sa compétitivité l'entreprise TMF a su développer un certain nombre de facteurs liés à l'utilisation de nouvelles technologies et l'adoption de méthodes de planification avancées.

Introduction générale

H2 : Pour conquérir le marché l'entreprise, TMF propose des services personnalisés à sa clientèle et a mis en place un système de veille stratégique pour anticiper les évolutions du marché et des demandes des clients.

Méthodologie de recherche

Ce thème permettra d'explorer les éléments essentiels qui contribuent à la réussite des entreprises dans le domaine de la logistique.

Pour parvenir à répondre avec une logique scientifique à notre problématique de base, nous avons adopté une démarche méthodologique à double approche:

En premier lieu, la revue de littérature, nous avons concentré nos efforts sur la recherche documentaire qui porte essentiellement sur notre sujet de recherche.

En deuxième lieu, le cas pratique qui consiste à compléter les aspects théoriques par une étude de cas au sein de l'entreprise « TMF LOGISTICS » située à la zone industrielle Taharht Akbou. Pour ce faire, nous avons réalisé un stage au niveau du service transport et logistique, et afin de collecter l'information nécessaire nous avons eu recours à un guide d'entretien semi-directifs.

Structuration de travail

Afin d'arriver au bout de notre étude de cas, nous avons structuré notre travail en trois chapitres.

- Le premier chapitre sera dédié à la présentation de cadre conceptuel sur la logistique et la supply chain management.
- Le deuxième chapitre portera sur «la compétitivité et les facteurs clés de succès d'une entreprise logistique », ce chapitre sera structuré en trois sections : dans la première, nous allons définir quelques concepts de base relative à la compétitivité, la deuxième, sera dédiée essentiellement à la présentation de la notion des facteurs clés de succès (FCS) ensuite dans la troisième section, nous a s'intéresser sur la performance logistique d'une entreprise.
- Le dernier chapitre sera consacré à la partie pratique centrée sur «l'analyse des facteurs clés de succès d'une entreprise TMF» nous entamerons la première section par la présentation de la logistique en Algérie d'une manière générale et plus

Introduction générale

particulièrement l'activité transport. Puis, par la deuxième section nous expliquerons la méthodologie de la recherche nous ayant permis de collecter l'information nécessaire. Enfin, la troisième section portera sur la présentation des résultats de l'étude cas TMF logistique.

Chapitre I :

Généralités sur la logistique et la chaîne logistique

Introduction

La logistique joue un rôle crucial pour les entreprises opérant dans un environnement concurrentiel, car elle englobe toutes les activités nécessaires pour garantir la disponibilité des biens ou services là où la demande existe, tout en assurant une gestion optimale des quantités, des délais et des coûts. Cette fonction va au-delà de la simple organisation des transports, englobant des opérations essentielles pour le mouvement des produits telles que la localisation des usines et des entrepôts d'approvisionnement, l'emballage, le stockage, la gestion des stocks et la manutention.

La maîtrise des divers flux logistiques est un élément clé pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et sa compétitivité.

Dans ce chapitre nous allons d'abord définir les notions de bases de notre sujet de recherche. Nous commencerons donc, par mettre en avant les concepts de la logistique puis ceux de la supply chain.

Section01 : Les fondements théoriques de la logistique

1. Notions générales sur la logistique

La logistique a une longue histoire qui remonte à l'Antiquité, mais elle a connu une évolution significative au fil du temps.

Aujourd'hui, avec les avancées technologiques et l'essor du commerce mondial, la logistique est devenue plus complexe et stratégique que jamais. Elle joue un rôle clé dans la gestion des chaînes d'approvisionnement mondiales et la satisfaction des clients.

1.1. Historique et évolution de la logistique²

Le concept de logistique, notamment associé au transport militaire de marchandises et de denrées alimentaires, trouve son origine chez les Grecs et les Romains dans l'Antiquité, mais ce n'est qu'au XVI^e siècle que le général prussien Karl Von Clausewitz a introduit le concept de logistique tel que nous le connaissons aujourd'hui.

Le terme "logistique" a également des origines militaires, désignant à l'origine l'ensemble des opérations permettant aux armées de vivre, de se déplacer, de combattre et d'assurer les évacuations et le traitement médical du personnel.

² BARBARA, (LM) et PASCAL (S) : *la logistique*, Édition Dunod, Paris, 2015

Les années 1811 marquent un tournant dans l'histoire de la logistique, lorsque l'auteur William Muller publie "Eléments of the Science of War" et décrit les méthodes utilisées par nos prédécesseurs pour le transport et la logistique partout dans un chapitre intitulé "Logistique" et de la nourriture en temps de guerre.

Les recherches menées pendant la 2ème guerre mondiale servirent de point de départ à toutes les évolutions qui suivirent. Nous allons exposer et décrire successivement les différentes phases qu'a connues la logistique en expliquant au mieux les raisons de ses évolutions.

1.2. Évolution de la logistique :

Le tableau suivant représente les grandes évolutions de la logistique pour chaque période.

Tableau n° 01 : Les grandes évolutions de la logistique

	La période	L'événement
Programme militaire	Au 19 ^e siècle	Origine militaires de la logistique: compagnie napoléoniennes (intendance, train des équipages)
	2 ^{eme} guerre mondiale	Emergence de la recherche opérationnelle (logistique savante)
	Année 60	Concept de Life Cycle Cost (coût de possession global)
	Année 70	L'essor de l'informatique, crée les systèmes MRP, les codes à barres
	Année 80	Système Toyota, Just à temps(JAT), (nouvelle contrainte, Notion de processus)
	Année 90	La logistique se transversales et devient globale (ERP, Concept Supply Chain)
	Année 2000	Le Supply Chain Management tend à devenir un outil de Management globale

Source: HOHMANN Christian; *Les évolutions de la fonction logistique* ; 12Avril2006

Comme l'histoire indique, les premières applications de la logistique sont issues du domaine militaire: « La logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut». ³

A cette époque, l'objectif de la fonction logistique est de :

- Assurer l'approvisionnement des troupes en vivres et armes, en quantités suffisantes et dans les meilleurs délais ;
- Chercher à emprunter les plus courts chemins mais aussi ceux qui représentent le moins risque possible ;
- Les techniques développées dans le domaine militaire seront adaptés par la suite aux activités industrielles pour gérer les flux des produits.

En 1948, American Marketing Association définit la logistique comme suit : « Mouvement et manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation » ⁴

En 1981, Colin, Mathé et Texier ont proposé la définition suivante : « La logistique est le processus stratégique par lequel l'entreprise organise et soutient son activité. A ce titre, sont déterminés et gérés les flux matériels et informationnels afférents, tant internes qu'externe, qu'amont et aval » ⁵

Pour l'association française pour la logistique (ASLOG) : « La logistique est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place au moindre coût d'une quantité d'un produit à l'endroit et au moment où la demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que localisation des usines et entrepôts, approvisionnement, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transports et tournées de livraison. » ⁶

1.3. Définition de la logistique :

Dans notre recherche, nous avons examiné plusieurs définitions parmi lesquelles nous mentionnons :

1.3.1. Définition 01

«La logistique regroupe les différentes activités réalisées par une entreprise, y compris les activités de services durant le transfert d'un produit du site de production jusqu'au site de consommation» ⁷

³PIMOR Yves, « Logistique: production, distribution, soutien », Dlinod, 5eme " édition, Paris, 2008, p. 4.

⁴ GRATACAP Anne, MEDAN Pierre, « Logistique et supply chain management », DUNOD, Paris, 2008, p. 9

⁵ DIEMER Arnaud, Les fonctions d'appui à la production : approvisionnement et logistique, 2008 p.10

⁶ GRATACAP Anne, MEDAN Pierre, *ibid.*, p. 12

⁷ BARBARA, et PASCAL : La logistique, Édition Dunod, Paris, 2015

1.3.2. Définition 02

La logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutention et, dans les entreprises de production, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution. On cite souvent la définition d'origine militaire : « La logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut. »⁸

1.3.3. Définition03

«La 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»⁹

A partir de ces développements, nous considérons que la logistique est un domaine de gestion qui englobe la planification, l'exécution et le contrôle des activités liées à la circulation des marchandises, de leur point de consommation. Cela inclut la gestion des flux de produits, des informations et des ressources, ainsi que la coordination des différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement. L'objectif principal de la logistique est d'assurer une ponctuelle et rentable des produits aux clients.

1.4. Les différents types de la logistique :

La logistique peut être subdivisée en fonction de leur objet et de leurs méthodes. Voici quelques-uns de ces types de logistique¹⁰ :

- a- **Une logistique d'approvisionnement** : Qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composant et sous-ensemble nécessaire à la production, elle permet aussi d'apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoins pour leur activité (fournitures de bureau par exemple)
- b- **Une logistique de production** : la logistique de production en usine comprend les métiers de :
 - La gestion de production ;
 - Le planning et l'ordonnancement d'atelier ;

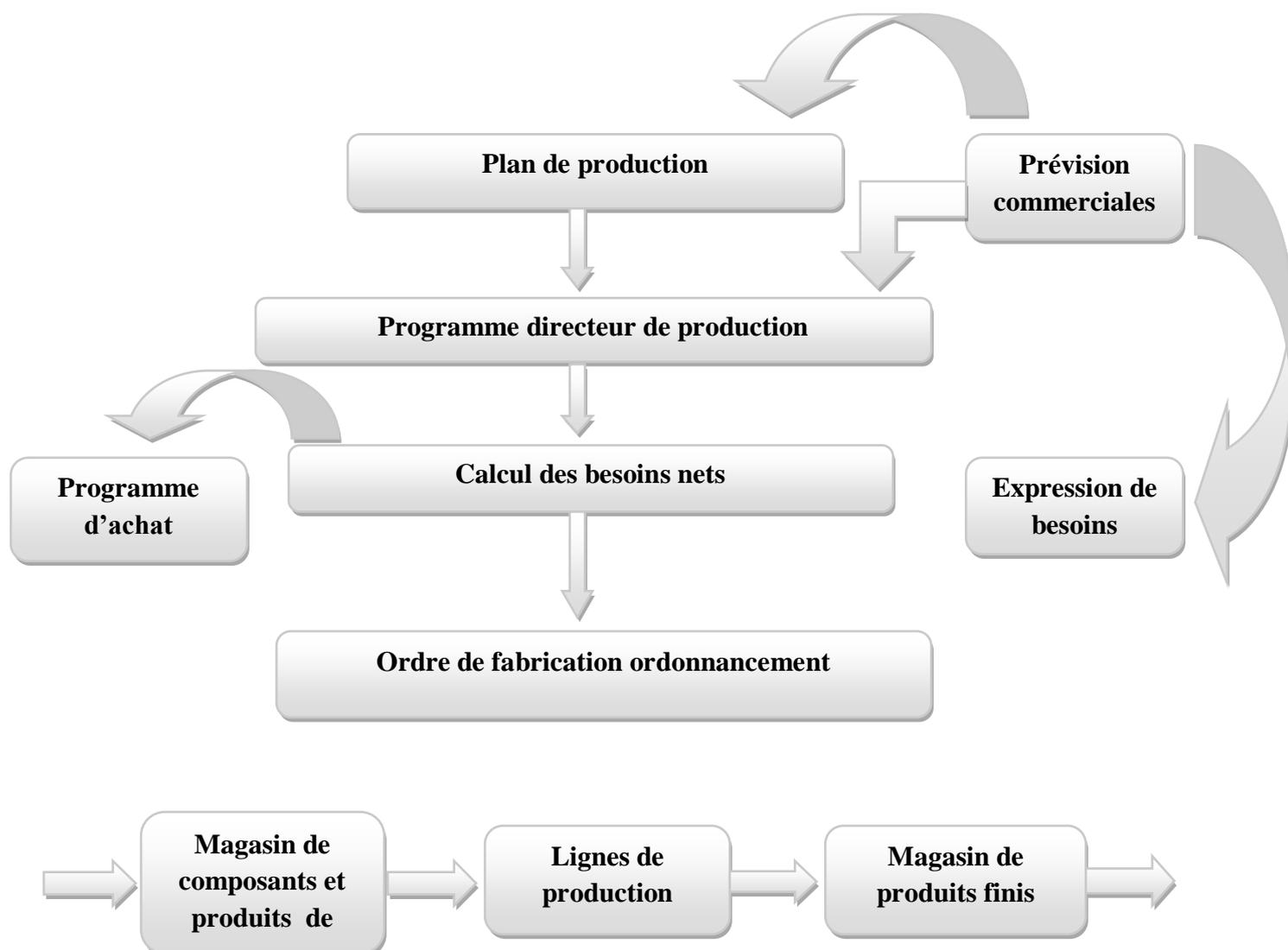
⁸ Yves Pimor et Michel Fender : logistique, Production • Distribution • Soutien 5eme édition Dunod.

⁹CHRISTOPHER : *Logistics and supply chain Management, financial times Management*, London, 2000.

¹⁰ Pimor Yves, Fender Michel, « Logistique : production, distribution, soutien », Ed DUNOD, 5ème édition, Paris, 2004, P.4

- L'approvisionnement des composants et ingrédients nécessaire à la fabrication ;
- Leur mise à disposition le long des chaînes de production ;
- Le stockage des produits finis ou des en-cours ;
- La prévision des besoins ;

Figure n°01 : Logistique de production



Source: CHEIKH BRAHIM HAMAD: introduction à la chaîne logistique

page15

- c- **Une logistique militaire :** qui vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.¹¹
- d- **Une logistique de soutien :** Qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de la maintenance.¹²

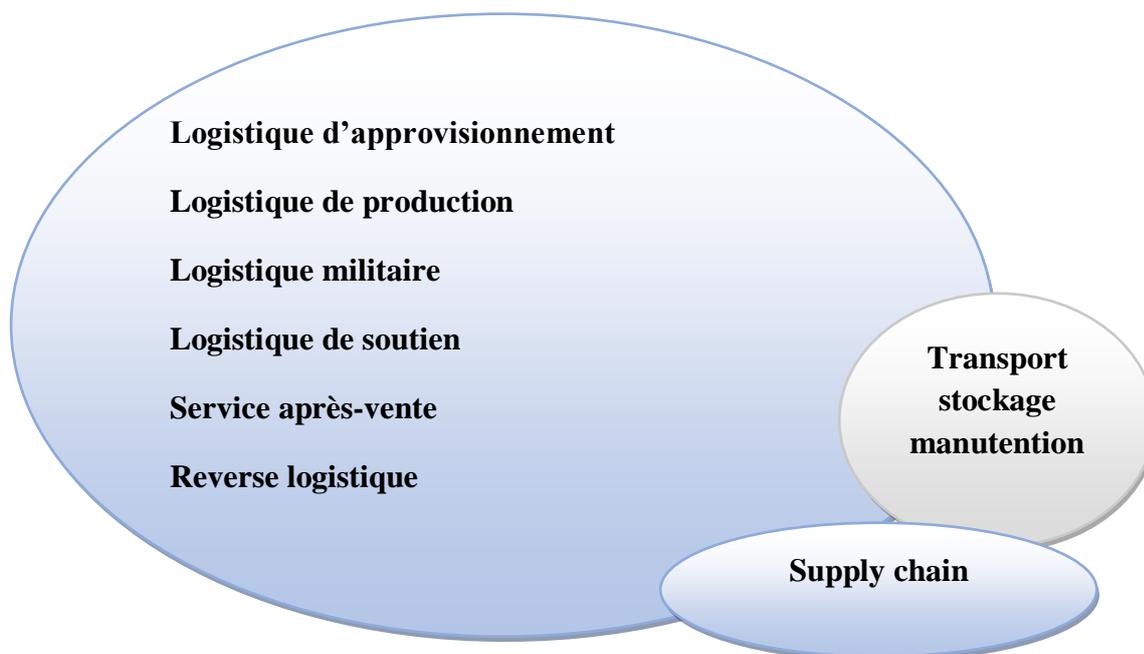
¹¹ GRATACAP Anne, MEDAN Pierre, Logistique et Supply Chain Management, édition DUNOD, 2ème édition, paris2008

¹² Idem

- e- **Des reverses logistiques** : Traduites en français par « logistique à l'envers », « rétro-logistique » ou « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, à traiter des déchets industriels, emballages et produits inutilisables.¹³
- f- **Une logistique de distribution**: La distribution consiste à écouler les produits finis vers les marchés de consommateurs. Par déduction, la logistique de distribution rassemble les activités mises en œuvre pour approvisionner les consommateurs en produits finis. Elle intègre donc : l'administration des ventes (réception des commandes client, engagement sur les délais et planification des livraisons), la tenue des stocks et des magasins de produits finis, la préparation des commandes (prélèvement, conditionnement et emballage, suremballage), l'expédition et enfin la gestion des réseaux de distribution (plates-formes de groupage et de dégroupage).¹⁴

L'objectif commun à toutes ces logistiques est d'atteindre une haute performance du système concernée, en assurant une meilleure disponibilité à moindre coût et une grande flexibilité lui permettant de s'adapter aux fluctuations éventuelles de marché.

Figure n°02 : Les différentes logistiques



¹³ Idem

¹⁴ Pimor Yves, Fender Michel, « Logistique : production, distribution, soutien », Ed DUNOD, 5ème édition, Paris, 2008, P4

Source : RAHAL (F), cours de logistique de distribution, HEC, Alger, année 2010

La figure N°02 ci-dessus présente les différents types de la logistique cités ci-dessus au sein d'une entreprise de production.

1.5. Les missions de la fonction logistique¹⁵ :

La logistique joue un rôle fondamental dans le succès de toute entreprise impliquée dans la fabrication, la distribution ou même la livraison de marchandises. Elle regroupe l'ensemble des activités telles que l'approvisionnement, la gestion des stocks et le transport de marchandises ou de matières premières.

Elle englobe diverses missions visant à garantir le succès, la croissance et la satisfaction des clients d'une entreprise. Dans ce titre, nous allons explorer les différentes missions de la logistique ainsi que leur impact sur la gestion de la chaîne logistique d'une entreprise.

1.5.1. Mission 1 : Gestion des approvisionnements

La gestion des approvisionnements consiste à s'assurer que les matières premières et les composants nécessaires à la production sont disponibles en temps voulu. Cela garantit une production continue et évite les retards coûteux dus aux ruptures de stock.

1.5.2. Mission 2 : Gestion des stocks

La gestion des stocks vise à maintenir un équilibre entre les niveaux de stock afin de répondre à la demande tout en évitant le sur stockage. Cela permet de minimiser les coûts de stockage et d'optimiser l'utilisation des ressources financières.

1.5.3. Mission 3 : Planification et ordonnancement

La planification et l'ordonnancement impliquent la création d'un calendrier détaillé pour les opérations logistiques, en tenant compte des contraintes de temps et de ressources. Cela garantit une exécution fluide et efficace des activités logistiques.

1.5.4. Mission 4 : Transport et distribution

¹⁵ TIXIER, MATHE COLIN, La logistique : moyens, mécanisme et enjeux, DUNOD, Paris, 1983, p12.

Le transport et la distribution concernent le déplacement physique des marchandises du fournisseur au client final. Cela inclut le choix des modes de transport appropriés, la gestion des itinéraires et la livraison ponctuelle.

1.5.5. Mission 5 : Gestion de la chaîne d'approvisionnements

La gestion de la chaîne d'approvisionnement englobe la coordination de toutes les étapes impliquées dans la création et la livraison d'un produit. Cela nécessite une collaboration étroite avec les fournisseurs, les fabricants, les distributeurs et les détaillants.

1.5.6. Mission 6 : Optimisation des coûts

L'optimisation des coûts est un élément clé de la logistique, visant à réduire les dépenses tout en maintenant la qualité des opérations. Cela peut impliquer la recherche de moyens plus efficaces de transport, de stockage et de traitement des commandes.

1.5.7. Mission 7 : Technologie dans la logistique

La technologie joue un rôle de plus en plus important dans la logistique, avec l'utilisation de systèmes de suivi en temps réel, d'outils de gestion des stocks automatisés et de solutions logicielles avancées pour améliorer la visibilité et la gestion des opérations.

1.5.8. Mission 8 : Durabilité et responsabilité social

La durabilité est devenue une préoccupation majeure dans la logistique moderne. Les entreprises cherchent des moyens de réduire leur empreinte carbone en optimisant les itinéraires, en minimisant les déchets d'emballage et en favorisant des modes de transport plus respectueux de l'environnement.

1.5.9. Mission 9 : Logistique inversée

La logistique inversée concerne la gestion des retours de produits, qu'il s'agisse de retours de clients ou de produits obsolètes. Une gestion efficace de la logistique inversée peut réduire les coûts et améliorer la satisfaction client.

1.5.10. Mission 10 : Sécurité et gestion des risques

La sécurité des opérations logistiques est essentielle pour éviter les accidents, les pertes et les vols. Une gestion des risques appropriée comprend la mise en place de mesures de sécurité, la formation du personnel et la préparation à d'éventuels scénarios de crise.

1.5.11. Mission 11 : Innovation et évolution de la logistique

L'industrie logistique évolue rapidement grâce aux avancées technologiques et aux nouvelles approches. Des concepts tels que l'intelligence artificielle, l'automatisation et la gestion prédictive transforment la manière dont les opérations logistiques sont menées.

1.5.12. Mission 12 : Impact de la logistique sur la satisfaction client

Une logistique efficace a un impact direct sur la satisfaction client. Des livraisons ponctuelles, des produits en bon état et une communication transparente contribuent à renforcer la confiance des clients envers une entreprise.

1.5.13. Mission 13 : Collaboration et partenariats

La collaboration avec des partenaires, tels que les fournisseurs, les transporteurs et les prestataires de services logistiques, est essentielle pour une logistique réussie. Des relations solides favorisent l'efficacité et la flexibilité des opérations.

La logistique joue un rôle central dans la gestion des flux d'activités au sein des organisations. De la gestion des approvisionnements à la satisfaction client, en passant par l'innovation et la durabilité, chaque aspect de la logistique contribue à l'efficacité et à la réussite globale d'une entreprise.

1.6. Le rôle de la logistique :

La fonction de la logistique dans l'entreprise est d'assurer au moindre coût la coordination de l'offre et de la demande, aux plans stratégiques et tactiques, ainsi que l'entretien à long terme de la qualité des rapports fournisseur-client qui la concerne.

Elle a pour but¹⁶

- La gestion économique de la production, en supprimant les ruptures de stocks coûteuses et ce grâce à une information constante sur l'état du marché ;

¹⁶GRATACAP Anne, MEDAN Pierre, « Logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale », Dunod, 2006 p 19.

- La réduction des stocks grâce à une rotation accélérée des marchandises entreposées ; la réponse adaptée à une demande très volatile.
- La surveillance et l'amélioration de la qualité de la chaîne qui relie le producteur au consommateur pour parvenir au « zéro défaut » du service rendu.

Maintenant que nous avons exploré les différentes facettes de la logistique et ses multiples applications, plongeons-nous dans un aspect essentiel de toute opération commerciale qu'elle est la chaîne logistique

Section 02 : Les fondements théoriques de la chaîne logistique

1. Notions générales sur la supply chain

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

1.1. Origines de la supply chain

Le terme « chaîne logistique » vient de l'anglais Supply Chain qui signifie littéralement « chaîne d'approvisionnement », mais ce mot « approvisionnement » ne permettrait pas d'exprimer le sens que l'on veut donner à la supply Chain et il est préférable d'utiliser l'expression américaine pour décrire ce concept nouveau. Le concept de la supply chain est un héritage et une évolution des pratiques logistiques, industrielles et managériales.

La jeunesse de ce concept a permis aux spécialistes de donner une multitude de définitions de la « chaîne logistique » : il n'y a pas une définition universelle de ce terme.

1.2. Définitions de la supply chain

La supply chain englobe l'ensemble des opérations réalisées pour la fabrication d'un produit ou d'un service allant de l'extraction de la matière première à la livraison au client final, en passant par les étapes de transformation, de stockage, et de distribution.

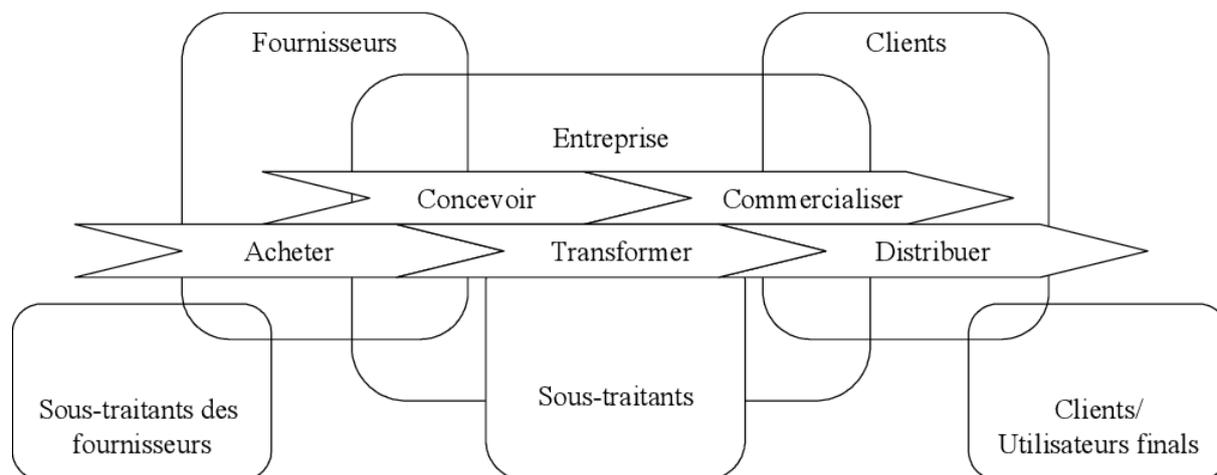
De nos jours, de plus en plus on regarde la chaîne logistique comme une toile regroupant plusieurs des activités citées, cela est dû à la complexité des organisations actuelles et à leur dimension internationale. Ajoutée aux flux des matières, la chaîne logistique inclut les flux d'information et les flux financiers.

Malgré cela, il est possible de présenter quelques définitions clés :

1.2.1. Définition 01

Selon BAGLIN et AL. La chaîne logistique intègre la gestion encore plus en amont et en aval de l'entreprise ainsi couvrir l'ensemble des flux physiques, d'information et financiers des clients des clients jusque aux fournisseurs des fournisseurs.¹⁷(Figure n°03)

Figure n° 03 : modèle de chaîne logistique (Kearney, 1994)



Source : Zerouk MOULOUA « Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques », Doctorat de l'Institut National Polytechnique de Lorraine (Spécialité Informatique) année 2008 P 9.

Ce schéma désigne qu'une chaîne logistique est un système intégré qui synchronise une série de processus en corrélation d'affaires dans le but d'acheter les matières premières et les pièces, transformer ces matières premières et ces composants en produits finis, ajouter de la valeur à ces produits, distribuer ces produits à des distributeurs ou aux clients, les promouvoir et faciliter l'échange de l'information parmi ces diverses entités.

1.2.2. Définition 02

Lee et Bellington (Lee et al, 93) donnent une vision plus opérationnelle : « un réseau d'installations qui assure les fonctions d'approvisionnement en matières premières, de transformation de ces matières premières en composants puis en produits finis, et de distribution du produit fini vers le client ».¹⁸

¹⁷GRUAT LA FORME-CHRETIEN : référentiel 'évaluation de la performance d'une chaîne logistique, Thèse pour l'obtention le grade de docteur en génie informatique, école doctorale : informatique et information Pour la société, 2007, page. 27.

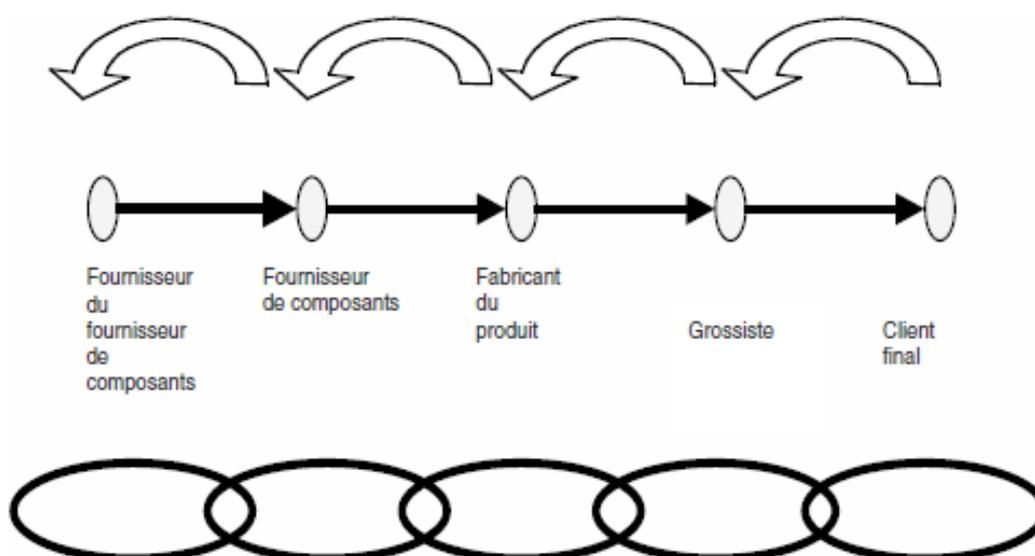
¹⁸ Idem.

1.2.3. Définition03

« Le SCM englobe la planification et la gestion de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l’approvisionnement et de la transformation, ainsi que toutes les activités logistiques. Cela inclut notamment une coordination et une collaboration entre les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de services et des clients. Fondamentalement, le SCM intègre donc la gestion de l’offre et la gestion de la demande dans l’entreprise entre les entreprises»¹⁹

Une supply chain est donc la chaîne de tous les intervenants de toutes les entreprises qui contribuent à apporter un produit à des consommateurs ; on parle alors de business to consumers (en abrégé B to C ou encore B2C) ;

Figure n°04: Représentation schématique de la supply chain.



Source : Yves Pimor et Michel Fender : Logistique, Production • Distribution • Soutien, 5^{ème} édition Dunod, année 2004 P 6

Dans la Figure n°04 les flèches noires représentent les produits et les flèches blanches représentent les informations qui, le plus souvent, remontent la chaîne, par exemple des commandes successives.

¹⁹MEDAN, et Gratacap : logistique et supply chain management, Dunod, Paris, 2008, P.31

La chaine elle-même peut être développée autant qu'on le désire. Ainsi le maillon qui contribue à la constitution de la chaine, lui-même peut être considéré comme une chaine. Exemple le maillon de production il peut se constituer de différents maillons²⁰

- Le magasin de réception des composants;
- Le 1^{er} atelier de transformation du produit;
- L'atelier de conditionnement ;
- Le magasin de produits finis de l'usine;
- Les magasins régionaux du fabricant, etc.

1.3. Les fonctions de la chaine logistique

La définition suivante de la chaîne logistique donnée par Ganeshan and Harisson (Ganeshan et Hérisson, 1995) donne un aperçu des fonctions de la chaine logistique : « une chaine logistique est le réseau des moyens de production et de distribution qui assurent les taches d'approvisionnement en matières premières, la transformation de ces matières premières en produits semi finis et en produit finis, et la distribution de ces produits finis aux clients ».

Plus généralement, les fonctions d'une chaine logistique vont de l'achat de matières premières à la vente des produits finis en passant par la production, le stockage et la distribution.²¹

1.3.1. L'approvisionnement

La fonction d'approvisionnement est la plus haute dans la chaine logistique. Les matériaux et les composants fournis représentent 60 à 70% des coûts des produits fabriqués dans la plupart des entreprises. Réduire les couts d'approvisionnement contribue à réduire les coûts des produits finis, ce qui permet d'avoir des marges financières plus importantes. Les

²⁰ Yves Pimor et Michel Fender : logistique, Production • Distribution • Soutien 5eme édition Dunod, année P 7.

²¹GRUAT LA FORME-CHRETIEN : référentiel 'évaluation de la performance d'une chaine logistique, Thèse pour l'obtention le grade de docteur en génie informatique, école doctorale : informatique et information Pour la société, 2007, page13

délais de livraison des fournisseurs et la fiabilité de la distribution influent plus que le temps de production sur le niveau de stock ainsi que la qualité de service de chaque fabricant.²²

1.3.2. La production

La fonction de production est au cœur de la chaîne logistique, il s'agit là des compétences que détient l'entreprise pour fabriquer, développer ou transformer les matières premières en produits ou services. Elle donne quelle capacité a la chaîne logistique pour produire et donne ainsi un indice sur sa réactivité aux demandes fluctuantes du marché. Si les usines ont été construites avec une grande capacité de production, parfois excessive, alors on peut être réactif à la demande en présence de quantités supplémentaire à faire, cet environnement a l'avantage d'être disponible pour des clients en cas de demandes urgentes, mais d'un autre coté une partie de la capacité de production peut rester inactive ce qui engendrent des coûts et dépenses en plus. D'un autre coté si la capacité de production est limitée, la chaîne logistique a du mal à être très réactive et donc peut perdre des parts du marché vu qu'elle n'est pas capable de répondre favorablement à certaines demandes. Il faut donc trouver un équilibre entre réactivité et coûts²³

1.3.3. Le stockage

Le stockage inclut toutes les quantités stockées tout au long du processus en commençant par le stock de matières premières, le stock des composants, le stock des en-cours et finalement le stock des produits finis. Les stocks sont donc partagés entre les différents acteurs : les fournisseurs, les producteurs et les distributeurs. Ici aussi se pose la question de l'équilibre à trouver entre une meilleure réactivité et la réduction des coûts. Il est évident que plus on a de stocks, plus la chaîne logistique est réactive aux fluctuations des demandes sur le marché. Cependant, avoir des stocks engendre des coûts et des risques surtout dans le cas de produits périssables ou bien des produits dont la rapidité d'innovations est telle qu'une nouvelle gamme du même produit mise sur le marché par un concurrent puisse rendre obsolètes les quantités de ce produit en stock et ainsi une perte importante. La

²²GRUAT LA FORME-CHRETIEN : référentiel 'évaluation de la performance d'une chaine logistique, Thèse pour l'obtention le grade de docteur en génie informatique, école doctorale : informatique et information Pour la société, 2007, page13

²³Idem

gestion des stocks est l'une des clés de la réussite et l'optimisation de toute une chaîne logistique.²⁴

1.3.4. Distribution et transports

La fonction transport intervient tout au long de la chaîne, le transport des matières premières, le transport des composants entre les usines, le transport des composants vers les centres d'entreposage ou vers les centres de distribution, ainsi que la livraison des produits finis aux clients. Le rapport entre la réactivité de la chaîne et son efficacité peut être aussi vu par le choix du mode de transport. Les modes de transport les plus rapides comme par exemple les avions, sont très coûteux, mais permettent de réagir très vite et ainsi de satisfaire les demandes non prévisibles. Les modes de transport par voies ferrées ou par camions sont plus efficaces du point de vue des coûts engendrés mais moins rapides. L'ensemble des partenaires peut choisir de combiner ces modes de transport et de les adapter à certaines situations selon l'importance de la demande et le gain total engendré.²⁵

1.3.5. La vente

La fonction de vente est la fonction ultime dans une chaîne logistique, son efficacité dépend des performances des fonctions en amont. Si on a bien optimisé pendant les étapes précédentes, alors on facilite la tâche du personnel chargé de la vente, car ils pourront offrir des prix plus compétitifs que la concurrence, sinon les marges seront très étroites et les bénéfices pas très importants, voire même engendrer des pertes.²⁶

1.4. Les flux de la chaine logistique

L'entreprise a pour fonctionnalité première d'acheter, de fabriquer, de distribuer et de vendre des produits à ses clients afin d'obtenir un bénéfice. Ces processus d'approvisionnement, de production et de distribution de bien tangible entraînent l'existence de flux physique, d'information et financier. La notion de flux est synonyme de mouvement, de spéculation, d'évaluation, de rapidité et donc d'efficacité

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

²⁴ GRUAT LA FORME-CHRETIEN : référentiel 'évaluation de la performance d'une chaîne logistique, Thèse pour l'obtention le grade de docteur en génie informatique, école doctorale : informatique et information Pour la société, 2007, page13

²⁵ Idem

²⁶ Idem

Ces trois flux peuvent découler des règles stipulées dans le contrat de partenariat. En effet, des contrats définissent les relations entre chaque entreprise de la chaîne logistique, prévoyant notamment des pénalités en cas de retard de livraison d'un fournisseur ou de rupture de stock, déterminant qui gère le transport et les stocks entre deux « maillons » de chaîne.²⁷

1.4.1. Flux d'information :

Il représente toutes les transmissions ou échanges de données entre les différents acteurs de la chaîne logistique. Il s'agit principalement d'informations commerciales, y compris les commandes passées entre les clients et les fournisseurs. La commande comprend généralement la référence du produit, la quantité commandée, la date de livraison prévue et le prix qui peut être négocié lors du processus de vente. Mais l'entreprise échange également des informations plus techniques : paramètres physiques du produit, gammes opératoires, capacités de production et de transport possibles, et informations pour le suivi des niveaux de stocks. Les clients qui souhaitent connaître l'état de leurs produits font de plus en plus ces exigences.

En raison de l'avancement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), le flux d'informations devient de plus en plus rapide. Le développement des flux d'informations dans la chaîne logistique est limité par l'exigence de confidentialité entre les acteurs.

1.4.2. Le flux physique (flux de produit)

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

²⁷ALEXANDRE (K), stratégie logistique : « supply chain management », 3^{ème} édition, DONOD, paris, 2004, page 19.

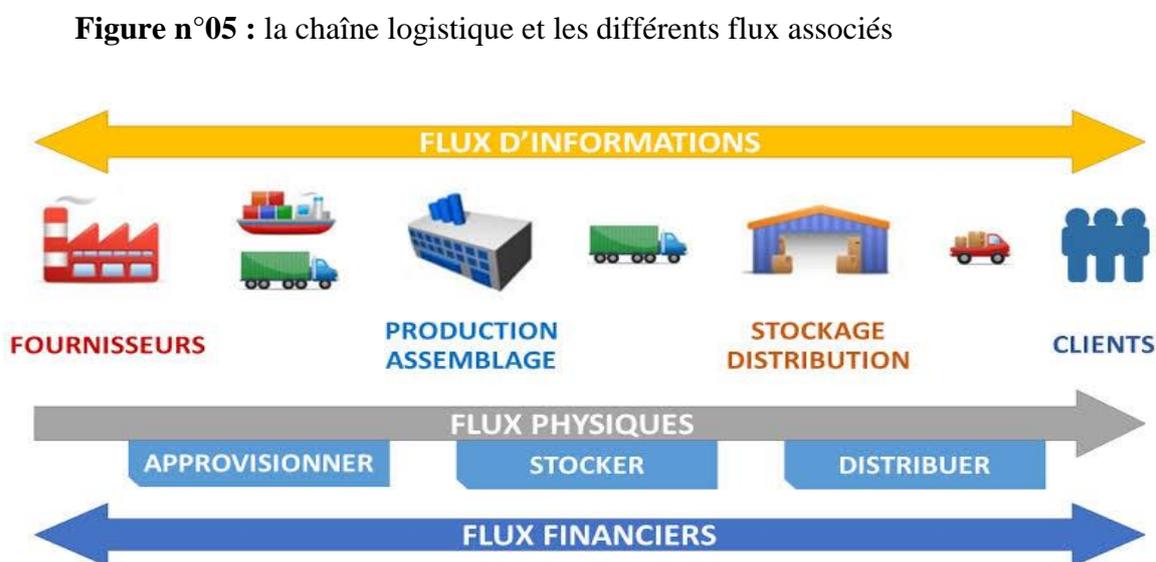
activités successives. En bref, l'écoulement du flux physique résulte de la mise en œuvre des diverses activités de manutention et de transformation des produits quel que soit leur état²⁸

1.4.3. Flux financier

Le flux financier concerne toutes les activités de la gestion monétaire dans une entreprise : ventes des produits, achats de composants ou de matières et aussi les différents outils et équipements de production et tous ce qui concerne les activités de location sans oublier le salaire des employés, les investissements lourds tels que la construction de nouveau bâtiment et les lignes de fabrication.²⁹

Une chaîne logistique est l'unique garant du cycle de vie des produits et de leur fabrication jusqu'à leurs livraisons finales, elle correspond donc à un ensemble de processus constitués d'un flux informationnel, d'un flux physique et d'un flux financier.

Voici une présentation des trois flux de la chaîne logistique :



Source: Rémy LE MOIGNE; supply chain management achat, production, logistique, transport, vente; 2^{ème} édition, année 2008 , P19

²⁸MERZOUK Salah Eddine, problème de dimensionnement de lot et de livraison : application au cas d'une Chaîne logistique, thèse pour l'obtention du grade de docteur en automatique et informatique, université de Technologie de Belfort, 2007, page 14.

²⁹François M-Julien, planification des chaînes logistique : modélisation du système décisionnel et performance, thèse pour l'obtention de grade de docteur en productique, l'université Bordeaux 1, 2007, page 33

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 a 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'internalisation. L'entreprise est désormais mondiale et rares sont celles qui ne pensent pas globale. Les intervenants en logistique sont devenus dispersés et plus nombreux. Afin d'être plus performant, le système logistique a cherché à intégrer tous ces agents.

Pour poursuivre notre exploration passons maintenant au chapitre suivant qui comprennent la compétitivité et les facteurs clé de succès d'une entreprise logistique.

Chapitre II

La compétitivité et les facteurs clés de succès d'une entreprise logistique.

Introduction

Les facteurs clés de succès sont des éléments qui assurent à l'entreprise sa performance et ainsi sa compétitivité sur le marché. Dans ce qui suit nous présenterons les différentes notions liées à cette variable et vu que nous parlons des facteurs clés de succès d'une entreprise logistique nous mettrons en avant cette spécificité.

En premier lieu nous expliquerons ce qu'est la compétitivité d'une entreprise, puis nous mettrons en avant la notion des facteurs clés de succès et la performance logistique.

Dans ce chapitre nous allons présenter trois (03) sections, nous allons aborder d'abord, dans la première section les fondements théorique de la compétitivité, la deuxième section sera consacrée aux facteurs clés de succès d'une entreprise logistique, dans la troisième section, la performance logistique de l'entreprise.

Section 01 : La compétitivité d'une entreprise logistique

Au cœur de l'économie contemporaine, la compétitivité des entreprises constitue un enjeu majeur pour leur survie et leur succès sur les marchés nationaux et internationaux. Dans un contexte marqué par une concurrence accrue et des changements technologiques rapides, les entreprises sont constamment amenées à réévaluer leurs stratégies et leurs pratiques pour rester pérennes et prospères.

En effet, la compétitivité désigne la capacité d'une entreprise, d'un secteur, ou d'une économie à faire face à la concurrence, tant sur les marchés extérieurs que sur son marché interne, elles résument la capacité d'être fiable et de se développer par rapport aux autres territoires et entreprise

1. Définition de la compétitivité

La compétitivité peut être définie comme la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maintenir et à améliorer sa position sur le marché en offrant des produits ou des services de haute qualité, à des prix compétitifs et en répondant aux besoins des clients de manière efficace. C'est une mesure de l'efficacité et de la performance d'une entreprise par rapport à ses concurrents. En d'autres termes, une entreprise compétitive est capable de se démarquer et de prospérer dans un environnement concurrentiel.

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

Plusieurs définitions existent :

- ❖ la compétitivité désigne la capacité d'une entreprise, d'un secteur, ou d'une économie à faire face à la concurrence, tant sur les marchés extérieurs que sur son marché interne, dont elles résumant la capacité d'être fiable et de se développer par rapport aux autres territoires et entreprise.»³⁰
- ❖ Selon A.BIENAYME « une entreprise est dite compétitive pour un produit donné, si elle est capable de l'offrir sur un marché à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels »
- ❖ Selon Henri SPITEZKI « une entreprise Est compétitive lors qu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ces objectifs »

D'après les définitions entamer dans cette partie on conclut que la compétitivité désigne la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à offrir des services de haute qualité à des prix compétitifs cela signifie être capable de se démarquer et réussir dans un environnement concurrentiel, tout en étant innovant et réactif aux besoins du marché.

2. L'exigence de la compétitivité

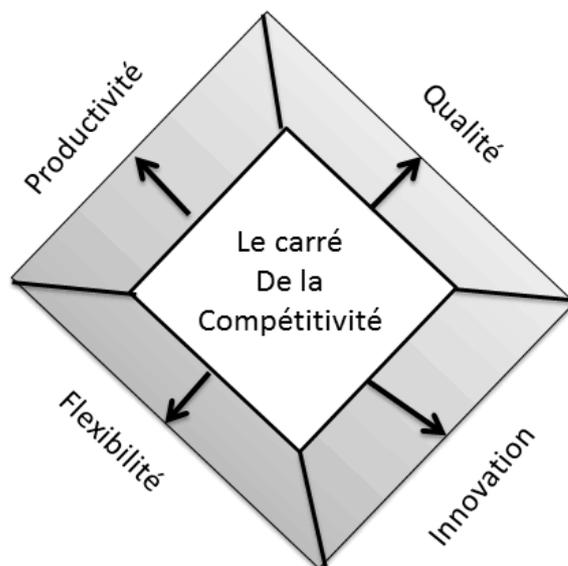
L'entreprise, pour assurer sa survie, doit trouver des actions qui lui permet d'augmenter son efficacité en particulier dans un contexte fortement concurrentiel. Afin d'acquérir une part de marché importante, l'entreprise doit réduire les coûts de la production et de commercialisation par rapport à ceux de ses concurrents.³¹

La compétitivité de l'entreprise est définie par son carré magique, à savoir la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation.

³⁰ZERFA BELKASSEM. «La compétitivité des entreprise algériennes : approche par la normalisation et le mangement qualité, une étude comparative » Mémoire de magistère mangement .université d'Oran.2014

³¹Phillips .w. Génarad .k. « mangement stratégique et compétitivité ».éd de Boeck, Bruxelles, 1995, p189

Figure n° 06 : Le carré de la compétitivité



Source: Meier. Olivier, Diagnostique stratégique évaluer la compétitivité de l'entreprise, 3ème édition, Dunod, Paris, 2001, p10.

- **La productivité :** ³²

La productivité : est le rapport entre un résultat de la production et la quantité de facteurs qu'il a fallu utiliser.

La productivité est importante pour une entreprise car elle permet de gérer efficacement les différents facteurs de production tels que les équipements, les infrastructures et l'organisation de travail.

Cela permet de réduire les coûts de revient et donc les prix des produits ou services. Une augmentation de la productivité contribue à la compétitivité de l'entreprise en termes de prix. Cependant, mesurer la compétitivité est plus complexe lorsqu'il s'agit de développer des services tels que la formation, le conseil ou l'assurance.

- **La qualité :** ³³

La qualité est définie comme la perception qu'à la capacité d'un produit à satisfaire ses attentes étant donné son prix, la qualité technique d'un produit. ³⁴

³² Phillips .w, Gérard .K, « management stratégique et compétitivité », éd de Boeck, Bruxelles, 1995, p189.

³³ Idem

³⁴ Idem

Une exigence de qualité pour une entreprise consiste à rechercher un haut niveau de professionnalisme dans la production de ses produits afin de répondre aux attentes des clients. Cela signifie qu'elle doit s'efforcer d'améliorer les conditions de vie ou de travail en adoptant une approche de gestion participative . De plus, l'entreprise devrait chercher coopérer avec certains fournisseurs pour développer des solutions communes et réduire les erreurs. En mettant en œuvre ces mesures, l'entreprise sera en mesure de rester compétitive sur le marché.

- **La flexibilité :**³⁵

La flexibilité est un aspect crucial pour une entreprise. Cela signifie qu'elle doit être capable de s'adapter rapidement aux changements de demande et aux nouvelles réglementations. Pour y parvenir, l'entreprise met en place des méthodes spécifiques et des organisations transversales. Ainsi, elle peut passer d'un type de produit à un autre de manière efficace, sans perdre de temps. Cette agilité lui permet de rester compétitive dans un environnement en constante évolution.

- **L'innovation :**

L'exigence d'innovation correspond à la volonté d'introduire des nouveautés économiques, commerciales et technologiques afin de détenir un avantage concurrentiel. Il existe différents types d'innovation, tels que l'innovation de produit, qui consiste à développer de nouveaux produits ou améliorer les produits existants. Il y a aussi l'innovation de procédés, qui vise à améliorer les méthodes de production et les processus internes de l'entreprise. Enfin, il y a l'innovation relative à l'organisation du travail, qui implique de repenser les structures et les processus de travail pour maximiser l'efficacité et la productivité. Ces différentes formes d'innovation permettent de générer des gains de productivité, de réduire les coûts et, par conséquent, de proposer des prix compétitifs sur le marché.

3. L'avantage concurrentiel (avantage compétitif)

Dans un environnement très concurrentiel, l'organisation assure sa survie par sa capacité à s'adapter flexibilité, mais aussi à faire face à la concurrence. On dit alors que, pour être compétitive l'organisation doit développer les avantages concurrentiels par rapport aux autres.

- ✓ Qu'est-ce qu'un avantage concurrentiel

³⁵ Idem

Plusieurs définitions ont été proposées concernant l'avantage concurrentiel.

Selon GERARD GARIBARDI, « l'avantage concurrentiel est la valeur qu'une entreprise est capable de créer pour des clients, il se traduit par la réussite de la mise en œuvre de la stratégie concurrentielle choisie : domination par les coûts ou différenciation, exercée soit sur tout le secteur soit sur niche»³⁶

POUR F.FRERY, l'avantage concurrentiel est défini comme étant « obtention d'un profit durablement supérieur à celui des concurrents »³⁷

L'avantage concurrentiel est mis en évidence à l'issue du diagnostic réalisé par l'organisation. Il est constitué d'atouts : les compétences distinctives et les facteurs clés de succès (FCS) ou facteurs clés de réussite (FCR). Pour éviter de mettre l'avantage concurrentiel en danger et d'assurer la rentabilité des produits à long terme, l'entreprise fait recours au modèle des (5+1) forces de Porter qui représente l'environnement concurrentiel de la firme et permet d'orienter ses innovations en terme de choix de stratégie et d'investissement. La rentabilité des activités au sein de l'organisation dépend des forces suivantes :

- intensité de nouveaux entrants ;
- menace de produits de substitution ;
- pouvoir de négociation des clients ;
- pouvoir de négociation du fournisseur ;

Souvent le modèle est complété par une autre force, les pouvoirs publics. C'est un élément important car la législation et les normes peuvent influencer chacune des 5 forces du modèle de Porter.

3.1. Les cinq forces concurrentielles de Porter ³⁸

Le modèle des cinq forces de Porter est un outil de stratégie d'entreprise, qui permet d'identifier et d'évaluer les opportunités et les menaces, d'estimer l'intensité des forces qui pèsent sur l'entreprise, et de déterminer l'intensité concurrentielle d'un secteur d'activité.

Ce modèle a été créé en 1979 par Michael Porter, un professeur américain de stratégie d'entreprise, pour combler les lacunes de la méthode d'analyse stratégique SWOT. Ce modèle

³⁶Gérard GARIBARDI, « Analyse stratégique », ed EYRALLES, 2008, Paris, P17.

³⁷Frédéric frery l'essentiel du management pour les MBA : « stratégique, les fondamentaux » ed : EYRGLLES, 2008, Paris, p 116.

³⁸Michael Porter, l'avantage concurrentiel, Dunod, 2003 p 81.

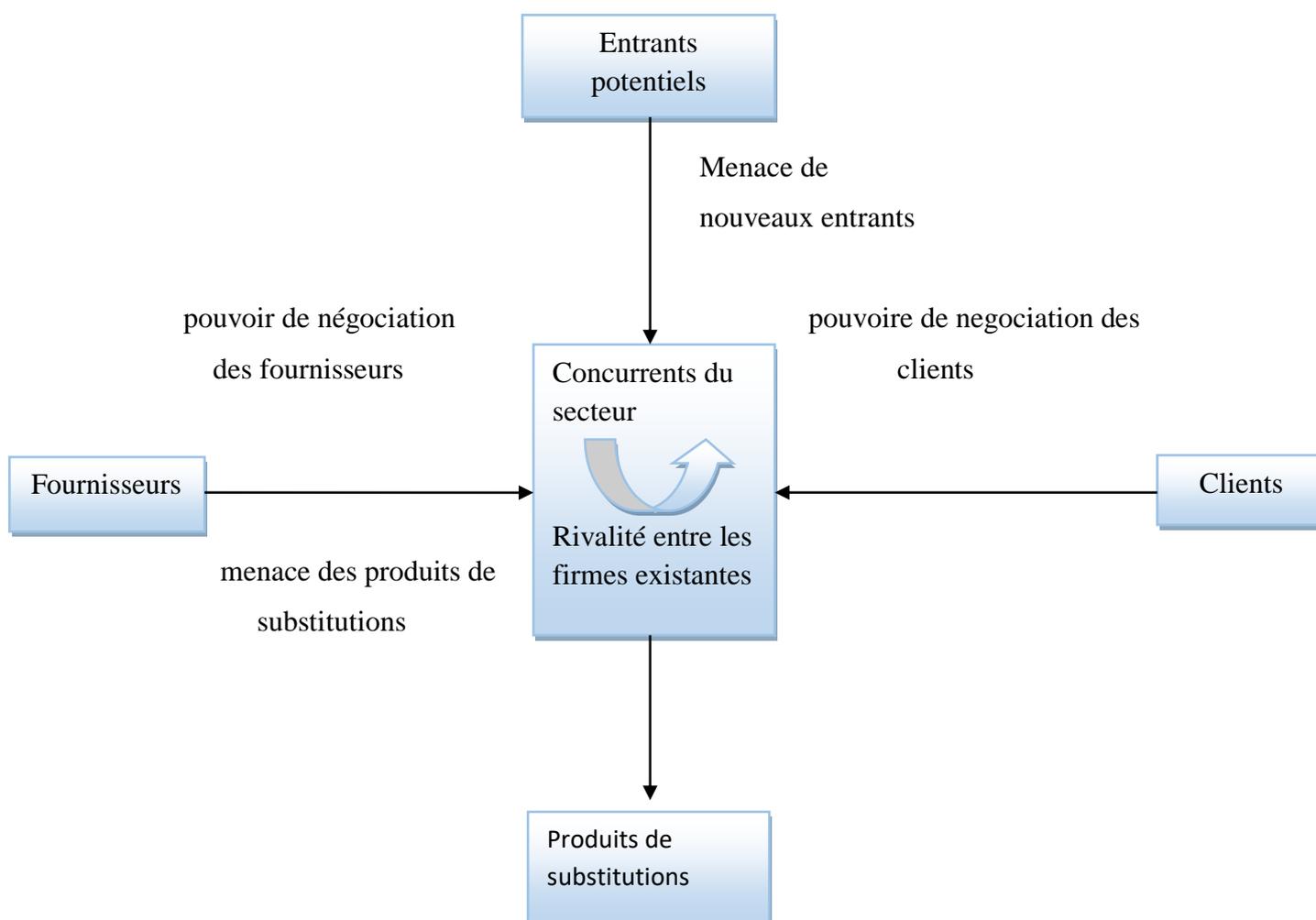
a été conçu pour faire une analyse structurelle de secteurs, et est aujourd'hui un must-have de l'analyse stratégique, et est enseignée en école de commerce.

Michael Porter a identifié cinq types de forces qui peuvent s'exercer de manière plus ou moins intense dans l'industrie. Ces forces sont exercées par des groupes d'acteurs (nouveaux entrants potentiels, entreprises de produits de substitution, fournisseurs, clients et concurrents directs) qui influencent l'intensité de la concurrence dans l'industrie observée.

L'analyse et la hiérarchisation de l'influence de ces groupes d'acteurs doit permettre de dégager les facteurs clés de succès à maîtriser pour obtenir un avantage concurrentiel.

L'analyse permet ainsi d'évaluer l'attractivité d'une industrie et les facteurs clés de succès qu'une entreprise doit maîtriser pour y réussir. Voici une présentation un plus détaillée des cinq forces :

Figure n° 07: Les cinq forces concurrentielles de M. Porter



Source : Garcette .p, D'usage, R, strategor, éd Dunod, paris, 2009p82

3.1.1. La menace de nouveaux entrants potentiels

Les nouveaux entrants correspondent aux nouvelles entreprises qui pourraient potentiellement entrer sur le marché et menacer les acteurs déjà en place en leur prenant des parts de marché. On parle parfois de disruption pour illustrer ce concept.

Cette menace dépend du niveau de difficulté et des barrières à l'entrée pour pénétrer un nouveau marché pour une entreprise. Les économies d'échelle, la rareté du savoir-faire, les coûts élevés, le réseau, sont autant de barrières à l'entrée d'un marché.

Voici quelques éléments à analyser pour déterminer la menace des nouveaux entrants :

- Le montant moyen des investissements initiaux nécessaires pour se lancer.
- Faire en sorte que la taille critique, autrement dit le seuil que devrait atteindre une organisation pour devenir rentable, soit difficilement atteignable en peu de temps pour décourager les nouveaux entrants.
- S'organiser en oligopoles afin de conduire des politiques d'offres et de prix bas, réaliser des économies d'échelle
- La différenciation des produits et donc les lourds investissements en marketing qu'il faudra réaliser pour ébranler la fidélisation des clients
- La facilité d'accès aux canaux de distribution.

3.1.2. La menace des produits de substitution

Les produits de substitution correspondent aux produits et services qui constituent une alternative à votre offre. Il peut s'agir aussi bien de produits concurrents existants que de nouveaux produits susceptibles d'arriver sur le marché.

Plus la valeur d'un produit de substitution est importante par rapport à l'offre existante de l'entreprise, plus les clients sont susceptibles de l'acheter, plus il est difficile de garder captif les clients.

Face à cette menace, l'entreprise n'a pas d'autres choix que d'innover et de faire évoluer ses produits et services afin de répondre aux besoins actuels et futurs de sa clientèle.

Pour identifier cette deuxième force de Porter, vous pouvez notamment vous appuyer sur les points suivants :

- La liste des produits de substitution existants.
- Les avantages et inconvénients de chacun de ces produits de substitution.
- Le degré de facilité pour un client de changer de fournisseur ou de prestataire.

- Le rapport entre la valeur des produits de substitution et leur prix.
- La valeur réelle de ces produits versus la valeur perçue par les clients.

3.1.3. Pouvoir de négociation des fournisseurs

La troisième force de Porter consiste à analyser le pouvoir de négociation que les fournisseurs et prestataires peuvent exercer sur l'entreprise.

Plus la concurrence entre fournisseurs est féroce, moins ils ont de pouvoir. A l'inverse, moins les fournisseurs sont nombreux et plus ils peuvent imposer leurs conditions sur le marché.

Pour l'entreprise, le pouvoir des fournisseurs peut impacter les prix, les conditions de livraison et donc sa rentabilité finale.

Le rapport de force devient menaçant quand les fournisseurs imposent leurs conditions au marché. Un défaut fournisseur pourrait mettre l'entreprise en péril. Ou un fournisseur qui décide de changer et d'imposer ses conditions.

Voici quelques éléments à étudier pour déterminer l'intensité de cette force :

- Le nombre et la taille des fournisseurs.
- Le degré de rareté des produits ou services vendus par les fournisseurs.
- Le coût d'un changement de fournisseur.

3.1.4. Le pouvoir de négociation des clients

Le pouvoir de négociation des clients représente la capacité des clients à faire pression sur l'entreprise. Cette force de Porter donne des indices sur le pouvoir réel que détiennent les clients qui achètent les produits ou services.

Plus ce pouvoir de négociation est élevé, plus les clients peuvent demander des prix bas, des fonctionnalités spécifiques ou sur-mesure, des conditions de service avantageuses.

A l'inverse, plus ce pouvoir de négociation est faible, plus l'entreprise pourra imposer ses conditions au marché.

C'est avant tout une question d'équilibre entre l'offre et la demande. Si l'offre est supérieure à la demande, le pouvoir des clients augmente. Dans le cas contraire, l'entreprise se retrouve embourbée dans une guerre des prix et ne pourra s'en sortir que grâce à une innovation,

Pour déterminer cette force de Porter, voici ce que vous devez étudier :

- Le nombre de clients et leur poids respectif dans l'activité de l'entreprise.

- La taille des clients.
- leur localisation.
- Le niveau de conscience de la valeur que vous apportez via vos produits et services.
- La diversité du marché cible.
- La manière
- nt se capte la clientèle cible.

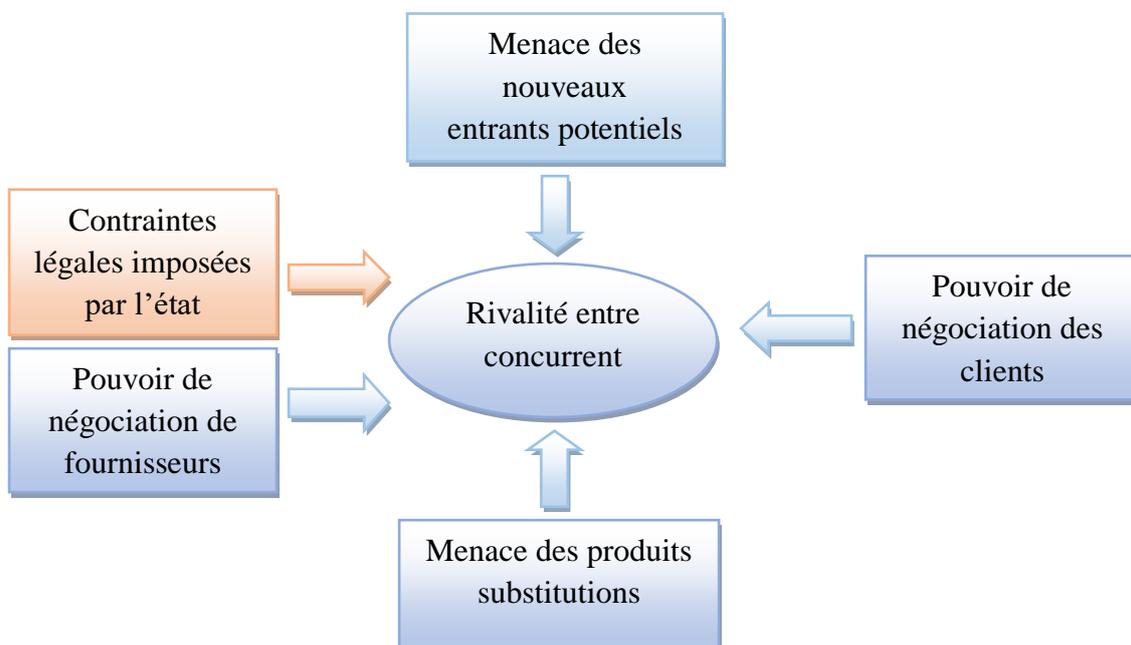
3.1.5. Le degré de rivalité avec les concurrents

Il correspond à toutes les manœuvres qui influencent le profit des acteurs de l'industrie tel que les baisses de prix, lancement de produit ou publicité intensive, Cette force est d'autant plus puissant que :

- Le nombre de concurrents sur le marché.
- La taille des entreprises concurrentes et leur diversité.
- Le degré de différenciation des concurrents.
- La croissance du marché.

Le modèle des 5(+1) forces de Porter est un outil très utile pour analyser l'environnement d'une entreprise dans un secteur donné. Il permet d'évaluer l'attrait de l'industrie, d'identifier les facteurs clés de succès pour y entrer et de prévoir les risques liés aux changements dans la concurrence. C'est un outil puissant pour prendre des décisions stratégiques.

Figure n°08 : 5+1 force de Michael porter



Source: Gerry Johnson et autres, stratégie, éd Pearson Education, France, 8ème édition, année 2009, P9.

Et pour être compétitive, une entreprise doit développer un certain nombre de facteurs clés de succès qui lui permettront de construire un avantage compétitif.

Dans la section qui suit, notre objectif est de comprendre la notion de facteurs clés de succès.

Section 02 : Les facteurs clés de succès d'une entreprise logistique

De nos jours, dans un monde où la rapidité et l'efficacité sont essentielles, les entreprises de logistique jouent un rôle crucial dans la chaîne d'approvisionnement. Pour réussir dans ce secteur compétitif, il est important de comprendre les facteurs clés de succès qui permettent à ces entreprises de se démarquer.

1. La notion des facteurs clés de succès

L'origine de la notion de Facteur Clé de Succès (FCS) peut être située à la publication en 1961 dans la Harvard Business Review d'une étude de Daniel (1961) portant sur l'inadéquation du système d'information au management.

Les changements organisationnels ont fait apparaître de nouveaux métiers, de nouvelles responsabilités, de nouvelles autorités décisionnelles entraînant logiquement de nouveaux besoins en information aussi bien d'origine externe (notamment sur l'environnement politique, social et compétitif), qu'interne (permettant d'analyser les forces et faiblesses de la firme).

Ils sont généralement de l'ordre de cinq à six, et c'est, selon Daniel, sur ces facteurs que doit se focaliser le système d'information nécessaire à la planification.

Avec l'idée de ne retenir que les cinq à six facteurs majeurs, déterminants du succès de la firme et permettant de fonder durablement un « avantage concurrentiel », la notion de FCS naissait.

Les critiques dont fait l'objet la notion de FCS constituent d'ailleurs en fait plus des condamnations d'une vision trop rationnelle (ex: « la » clé de la réussite mentionnée précédemment, la confusion entre FCS et indicateurs de performance comptable) qu'une remise en cause fondamentale de la notion ici présentée.

2. Quelques définitions des facteurs clés de succès

2.1. Définition 01

Selon Hofer et Schendel les FCS sont des variables grâce auxquelles le management peut influencer, par ses décisions, de façon significative la position de chaque firme d'une industrie. Ces facteurs varient généralement d'une industrie à l'autre. Mais à l'intérieur d'une industrie particulière ils dérivent de l'interaction de deux ensembles de variables, d'une part les caractéristiques économiques et technologiques du secteur et d'autre part les armes compétitives sur lesquelles les différentes firmes du secteur ont construit leurs stratégies.

2.2. Définition 02

Selon Bouquin on appellera FCS les atouts sur lesquels l'entreprise compte pour atteindre ses objectifs à long terme en résistant aux forces du secteur investis (cf. les cinq forces de la typologie de M. Porter) pour être compétitive dans son groupe stratégique et ne pas subir la concurrence des autres groupes, ou au contraire, si c'est souhaitable, de préparer le passage dans un autre groupe. Les FCS peuvent prendre deux formes : 1) des barrières qui confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel 2) des performances critiques qui, sans donner à l'entreprise un avantage distinctif, lui permettent de proposer une offre génératrice de résultats conformes à ses objectifs; performance dont, à l'inverse, l'insuffisance ou la dégradation éliminerait la firme ou compromettrait sa position.

2.3. Définition 03

Selon Freund (1988) définit les CSF comme les éléments clés qui doivent être pris en compte pour garantir le succès d'une entreprise, pouvant aider une organisation à se démarquer sur un marché concurrentiel. Cette notion perdure dans le temps puisque Okoli et al, presque quarante ans plus tard, affirment que les facteurs de succès sont corrélés de manière significative avec la performance de l'entreprise.

Nous comprenons que les FCS sont les éléments essentiels qui contribuent à la réussite d'une entreprise ou d'un projet. Ils peuvent inclure des aspects tels que la qualité des produits, la satisfaction des clients, l'efficacité opérationnelle, l'innovation et bien d'autre encore. Ces facteurs varient en fonction de l'industrie et des objectifs spécifiques.

Nous retiendrons donc pour notre travail cette dernière définition mettant en avant le lien entre les facteurs clés de succès la performance d'une entreprise ce qui nous conduira dans la troisième section à mettre en avant les facteurs permettant la performance logistique d'une entreprise.

Section 3 : La performance logistique d'une entreprise

Dans cette section, nous allons aborder la notion de la performance en entreprise, sa définition, ses critères, ses caractéristiques, ses indicateurs et ses dimensions.

1. Définition de la performance

Il existe à ses notations de la performance, les plus importantes.

La performance est une notion globale, elle ne se mesure pas seulement par des chiffres, des bénéfices ou une rentabilité à atteindre, mais elle porte aussi sur un ensemble d'améliorations et de progrès dans une entreprise.

1.1. Définition 01

Selon BOURGUIGNON

L'auteur définit la notion de performance comme suit :

« La notion de performance est toujours attachée à la notion de responsabilité. Celui qui est responsable est celui où doit agir sur les paramètres de la performance et doit rendre des comptes sur sa performance et sur l'utilisation des moyens mis son autorité »³⁹ ;

La performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire, qu'on peut la décrire par un ensemble ou un vecteur de mesure (ou indicateur) plus ou moins complexe. La mesure de la performance ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Il ne faut en aucun cas confondre la performance avec les indicateurs ou les mesures qui la décrivent. Effet, possible d'interpréter la performance selon les enjeux de différents acteurs qui composent l'organisation ou qui y détiennent un intérêt.

1.2. Définition 02

Selon LORINO : « La performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre ces objectifs stratégiques »⁴⁰. Ce qui revient à dire que la performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur - coût ainsi « n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le

³⁹ALAZARD « Contrôle de gestion: manuelle et application »; Punod, 2e Édition, Paris, 2007, p81.

⁴⁰LORINO Philippe. « Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage », Édition d'organisation 1998, p.18.

coût ou à augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performante, sauf si, cela améliore la ration valeur/coût ou le solde valeur –coût »⁴¹.

La performance de l'entreprise est fondée, sur le couple valeur - coût, dont les deux termes sont indissociables, mais fondamentalement distincts.

Le coût est la mesure monétaire d'une consommation de ressource qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini.

La valeur est le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponses à des besoins. Ce Jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, des revenus, une image de qualité, une réputation.

2. Les critères de la performance

La performance d'une entreprise est évaluée en fonction de la réalisation de ses objectifs, en prenant en compte les moyens mis en œuvre. Pour atteindre la performance, il est essentiel d'optimiser l'efficacité, l'efficience, l'économie et la pertinence. En d'autres termes, il s'agit d'obtenir des résultats satisfaisants en utilisant les ressources de manière efficace et en alignant les actions sur les objectifs fixés.

L'efficience et l'efficacité : Il y a souvent une confusion entre les deux termes qu'ont la même racine, mais pas le même sens.

2.1. L'efficience :

Selon le dictionnaire « LAROUSSE », d'une manière générale, l'efficience c'est la capacité d'un individu ou d'un système de travail d'obtenir de bonnes performances dans un type de tâche donné. Ingmar GRANSTED définit l'efficience comme étant le rapport entre l'effort et/ou les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part⁴².

Pour LONING et autre, l'efficience est la mise en œuvre du minimum de ressources nécessaires pour le résultat obtenu⁴³.

Comme récapitulation l'efficience par définition c'est la capacité d'un individu, un mécanisme, d'un système, d'une organisation d'attendre les résultats attendus en utilisant le minimum des ressources possibles (économie des ressources), donc la notion des ressources est centrale. Dans ce sens l'efficience pour l'entreprise en particulier consiste à produire des

⁴¹LORINO Philippe. « Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage », Édition d'organisation, Paris, 1998, p.18.

⁴²GRANSTED : « L'impasse industrielle », Édition du seuil, 1980, P33

⁴³LONINGH « Contrôle de gestion des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », 4ème, édition Dunod, Paris, 2013, P 06

biens et services en gardant le rapport qualité, prix, mais surtout avec l'optimisation des ressources.

- D'une manière simple : **l'efficience** = résultat atteint/moyens mis en œuvre.

2.2. L'efficacité :

Selon LONING et autre, l'efficacité « est la capacité à atteindre l'objectif c'est-à-dire à atteindre un résultat conforme à l'objectif »⁴⁴.

Pour BOISLANDELLE H.M l'efficacité c'est le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. Nous s'exprimerons donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système⁴⁵.

Qualifier un système, un organisme ou une entreprise de l'efficacité est par rapport à l'atteinte de ses objectifs escomptés dans l'échéance prévue ; d'une manière, simplifier c'est la capacité d'obtenir le résultat souhaité, d'atteindre l'objectif fixé (les objectifs peuvent se décliner selon un ou plusieurs critères : délai, quantités, coûts, qualité, rentabilité, etc.).

- **Efficacité** = résultat atteint/objectifs visés.

Pour atteindre un degré élevé de la performance, l'entreprise doit avoir ses deux concepts fondamentaux dans son dictionnaire, Peter Drucker disait « L'efficacité consiste à faire des bonnes choses. L'efficience c'est faire des choses de la bonne façon. ».

2.3. La pertinence :

La pertinence est une notion subjective et difficile à mesurer par définition, elle signifie la conformité des moyens mis en œuvre pour attendre un objectif fixé.

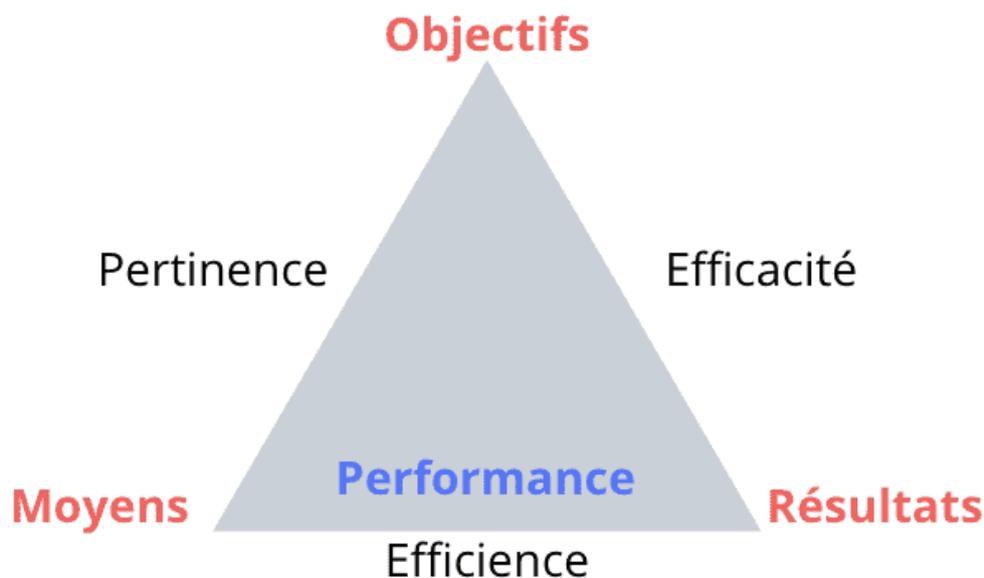
En intégrant ces trois paramètres, nous pouvons définir la performance d'une entreprise comme la capacité de celle-ci à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée, en ayant maîtrisé les ressources consommées et mobilisées des moyens adéquats.

L'articulation de ces trois paramètres (efficacité, efficience et pertinence) forme le triangle de la performance suivant :

⁴⁴LONINGH et autre « Contrôle de gestion des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », 4ème, édition Dunod, Paris, 2013, P 07

⁴⁵BOISLANDELLE H.M, « Gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P 139.

Figure n° 09 : La performance de l'entreprise à travers l'efficacité, efficacité et pertinence (triangle de la performance Gibert-1980)



Source : LONINGH « Contrôle de gestion des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », 4^{ème}, édition Dunod, Paris, 2013, P 6

3. Les caractéristiques de la performance

En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels. Cette définition, très général, met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance⁴⁶ :

- La performance se traduit par une réalisation concrète ou un résultat. Elle représente le fruit d'actions coordonnées et cohérentes qui mobilisent des ressources (humaines, financières, technologiques, etc.). Ainsi, la performance suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation, tel que des compétences du personnel, des technologies adaptées, une bonne organisation interne, des fournisseurs fiables, etc.
- Elle s'apprécie par une comparaison. La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédent, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à l'interprétation, au jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes) ;

⁴⁶DORIATH, et GOUJET « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance » ; édition DUNOD ; Paris, année 2009, P179

- La comparaison permet de mesurer le succès de l'action et d'établir si la performance est positive. Ainsi, la performance est une notion relative, étant le résultat d'une comparaison avec des références spécifiques. Elle est également multiple, car les objectifs peuvent varier en fonction des contextes et des parties prenantes. En outre, la perception de la performance peut être subjective, car elle dépend de l'évaluateur et de ses critères d'évaluation.

Comme elles se caractérisent par⁴⁷ :

- La transparence ;
- La responsabilisation ;
- L'efficacité et l'efficience ;
- La diffusion de l'information ;
- Le climat de confiance ;
- La tolérance, équité mais aussi durabilité ;
- La séparation des pouvoirs ;
- La minimisation de la non-participation au processus de décision ;
- La flexibilité dans l'attribution de l'espace politique, social et économique ;
- La décentralisation.

4. Les indicateurs de la performance

4.1. Définition de l'indicateur :

La mesure de la performance s'effectue avec des indicateurs dont les définitions varient suivant les auteurs⁴⁸ :

« Un indicateur de performance est une information devant aider une action, individuelle ou plus généralement collective, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte de l'objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat»

« Un indicateur de performance est une donnée quantifiées qui mesure l'efficacité des variables de décision par rapport à l'atteinte des objectifs définis au niveau de décision considéré dans le cadre des objectifs globaux de l'entreprise»

« Un indicateur de performance est une donnée quantitative qui caractérise une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action de façon à les évaluer et à comparer leur état à différents dates»

⁴⁷PROULX (Denis) « Management des organisations publiques » ; Presse de l'université de Québec ; 2ème édition ; 2008 ; page 40.

⁴⁸M. MATTHIEU LAURAS «Méthode de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion d'une chaîne logistique : application à la coopération maison-mère-filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique, ECOLE DOCTORALE SYSTEMES ? Spécialité : SYSTEMES INDUSTRIELS INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE TOULOUSE, 2004, P 56

4.2. Les critères de choix d'un indicateur :⁴⁹

- Un indicateur doit être utilisable en temps réel ;
- L'indicateur doit mesurer un ou plusieurs objectifs ;
- L'indicateur doit induire l'action ;
- L'indicateur doit être constructible ;
- L'indicateur doit être pouvoir être présenté sur le poste de travail ;

4.2.1. Un indicateur doit utilisable en temps réel

Il faut en effet disposer de l'information au moment nécessaire. L'information doit être réactualisée à son propre rythme d'évolution en phase avec les besoins de prise de décision. Certaines informations sont par nature réglées sur un principe de synthèses périodiques. En les utilisant, nous ne dénaturons pas le principe ci-dessus exposé, bien au contraire. C'est l'exclusivité et l'universalité du principe de mises à jour périodiques a échéances prédéterminées qui est critiquable.⁵⁰

4.2.2. L'indicateur doit mesurer un ou plusieurs objectifs

Les indicateurs choisis devront mesurer la performance selon les objectifs du système. Cela est moins évident qu'il n'y paraît. Nous ne trouverons pas les indicateurs pertinents dans des listes d'indicateurs types. Les indicateurs seront spécifiquement choisis selon : L'unité à piloter, les objectifs sélectionnés, les besoins précis des décideurs.

Les indicateurs choisis devront s'exprimer dans l'unité de mesurer définie pour l'objectif cible. Si nous avons choisi par exemple pour objectif la diminution des temps de traitement d'une commande, il faudra trouver un indicateur mesurant ce temps de traitement.

4.2.3. L'indicateur doit induire l'action

Les indicateurs doivent permettre aux utilisateurs de prendre les décisions nécessaires pour corriger une dérive, amplifier une action ou saisir une opportunité avant qu'il ne soit trop tard. Nous éviterons ainsi les indicateurs se limitant à un constat, qu'il soit d'échec ou de succès. L'indicateur doit permettre de juger les progrès réalisés et le chemin restant à parcourir. Les décideurs pourront ainsi prendre position sur l'attitude à tenir avant qu'il ne soit trop tard.

⁴⁹Idem

⁵⁰AMRANI Ferhane Inchaallah, Tableau de bord prospectif : mesurer la performance et piloter la stratégie, année 2004 p29.

4.2.4. L'indicateur doit être constructible

Bien entendu, l'indicateur choisi doit pouvoir être construit.⁵¹

4.2.5. L'indicateur doit pouvoir être présenté sur le poste de travail

La présentation de l'indicateur est un choix primordial. L'appréciation du sens porté par l'indicateur est en grande partie dépendante de sa présentation (sa forme). Aujourd'hui, les outils informatiques proposent une vaste palette de composants visuels pour construire une interface porteuse d'un sens, réduisant sérieusement l'effort d'interprétation nécessaire à la conceptualisation des informations lues.

5. Différentes typologies des indicateurs :

Pour sélectionner correctement les indicateurs et préciser leurs apports, il est utile de se référer à différentes typologies⁵² :

5.1. Indicateurs d'alerte :

Ce type d'indicateur, appelé indicateur binaire, est utilisé pour signaler un état anormal du système sous contrôle. Il indique la nécessité d'une action immédiate ou différée. Par exemple, lorsqu'un seuil critique est dépassé, cet indicateur est déclenché. Il sert à alerter et à prendre des mesures rapidement pour corriger la situation.

5.2. Indicateurs d'équilibrage :

Cet indicateur, étroitement lié aux objectifs, sert de boussole au décideur. Il fournit des informations sur l'état du système sous contrôle par rapport aux objectifs poursuivis.

5.3. Indicateurs d'anticipation :

Un tableau de bord efficace est un outil précieux pour anticiper et comprendre la situation actuelle. Cependant, la vraie difficulté réside, plutôt que dans la définition de ce que l'on souhaite surveiller. Il est essentiel de choisir la bonne approche pour utiliser et interpréter les informations fournies par le tableau de bord. Cela garantit une utilisation optimale de cet outil de prospective.

Une autre approche de classification des catégories d'indicateurs est la suivante :

➤ Les indicateurs de résultat :

Les indicateurs de résultat sont utilisés pour mesurer le niveau de réalisation d'une action ou d'un projet. Ils sont liés à une période de temps spécifique et à la portée de la

⁵¹Lorino, Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités, Dunod, 1991, p27.

⁵²M. MATTHIEU LAURAS "Méthode de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion d'une chaîne logistique : application à la coopération maison-mère-filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique, ECOLE DOCTORALE SYSTEMES ? Spécialité : SYSTEMES INDUSTRIELS INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE TOULOUSE, 2004, P 31

responsabilité concerne. Par exemple, la quantité produite fabriqué par l'entreprise. Ces indicateurs nous permettent de mesurer les performances et dévaluer les objectifs atteints.

➤ **Les indicateurs de processus :**

Les indicateurs de processus permettent de décrire la manière dont on atteint un résultat. Par exemple, lorsque l'on se concentre sur un indicateur de résultat tel que la quantité produite, on peut utiliser des indicateurs de processus tels que le nombre d'incidents, le nombre de pièces rebutées ou le niveau de qualité des composants utilisés.

6. Les dimensions de la performance

La performance de l'organisation est perçue différemment selon les différents acteurs tels que les clients, les salariés, les actionnaires, les managers et les prêteurs de fonds, car chacun a des objectifs différents. Par conséquent, on peut distinguer deux dimensions de performance :⁵³

6.1. Performance externe :

C'est la performance perçue par les parties prenantes externes à l'organisation, telles que les clients et les actionnaires. Elle est généralement évaluée en fonction de critères tels que la satisfaction des clients, la fidélité des clients, la rentabilité financière et le retour sur investissement pour les actionnaires. La performance externe est axée sur les résultats obtenus par l'organisation par rapport aux attentes et exigences externes.

6.2. Performance interne :

Il s'agit de la performance perçue par les acteurs internes de l'organisation, tels que les salariés et les managers. Elle se concentre sur l'efficacité et l'efficience des processus internes, la productivité des employés, la qualité du travail accompli et la satisfaction des employés. La performance interne est liée à la capacité de l'organisation à mobiliser ses ressources internes de manière optimale pour atteindre les objectifs fixés.

Le tableau qui suit montre précisément la différence entre la performance externe et interne.

⁵³ DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, p173.

Tableau n° 02 : La performance externe et la performance interne.

Performance externe	Performance interne
-Tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Tournée vers les managers.
-Porte sur le résultat, présent ou futur.	-Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.
-Nécessite de produire et de communiquer les informations financières.	-Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision.
-Générer l'analyse financière des grands équilibres donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.	-Aboutir à la définition des variables d'action requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source: DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, p173.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons exploré la compétitivité, les facteurs clés de succès et la performance logistique trois variables indissociables l'une de l'autre. En conclusion, il est essentiel pour une entreprise d'identifier les facteurs qui lui permettront de se démarquer de la concurrence et d'atteindre ses objectifs. La performance logistique joue un rôle crucial dans la satisfaction des clients et la réussite de l'entreprise. En optimisant les processus logistiques, en assurant une gestion efficace des stocks et en offrant des services de livraison fiables, une entreprise peut améliorer sa compétitivité et sa performance globale. Il est donc important de mettre en place des stratégies adaptées pour répondre aux besoins du marché et rester compétitif.

Nous avons constaté aussi que construire des facteurs clés de succès et développer sa compétitivité devient plus que nécessaire pour répondre à l'exigence de la concurrence.

Dans le chapitre suivant, notre objectif sera d'illustrer ces différents concepts à travers l'étude de cas d'une entreprise logistique « TMF ».

Chapitre III

Etude de cas de TMF

Introduction

L'élaboration des deux chapitres précédents, nous a permis de bien cerner les généralités sur la logistique et la chaîne logistique, et de mettre avant les éléments de la compétitivité et les facteurs clés de succès d'une entreprise logistique.

Le présent chapitre est consacré à l'illustration des différents concepts développés ci-dessus à travers un cas pratique portant sur l'analyse des facteurs clés de succès d'une entreprise de logistique. . Pour y arriver, nous avons effectué un stage pratique au sein de l'entreprise TMF LOGISTICS.

Dans ce chapitre, nous entamerons la première section par la présentation de la logistique en Algérie d'une manière générale et plus particulièrement l'activité de transport.

Puis, par la deuxième section nous expliquerons la méthodologie de la recherche qui a nous permis de collecter les informations nécessaires.

Enfin, la troisième section portera sur la présentation des résultats de l'étude cas TMF logistique.

Section 01 : La logistique en Algérie : le secteur du transport

Dès les années 1960, le secteur de transport en Algérie a connu des changements radicaux, qui accordée aux entreprises une croissance et un développement presque illimité.

Donc dans cette section, nous nous pencherons sur le secteur du transport en Algérie.

1. La logistique en Algérie

Selon, l'édition 2017 du rapport « Connecting to compete 2018 »⁵⁴ de la Banque mondiale, sur 160 pays les plus performants en matière de logistique, l'Algérie, a enregistré la 107^{ème} place. Ce classement témoigne de la faiblesse de la compétitivité de la supply chain, voire un manque flagrant dans la maîtrise de la gestion de la chaîne logistique en Algérie.

2. Le secteur de transport de marchandise en Algérie

Le secteur du transport est un élément clé. En Algérie, le transport joue un rôle vital dans l'économie en facilitant le mouvement des marchandises et des personnes à travers le pays et au-delà des frontières. Le pays dispose d'infrastructures de transport diverses, comprenant des routes, des chemins de fer, des ports et des aéroports.

⁵⁴ Anderson, ,Britt.,& Favre,(2017). Les sept principes du management de la chaîne logistique & Management, 5(1), 3-14.

Les routes constituent le principal moyen de transport en Algérie, représentant une grande partie du réseau de transport terrestre. Cependant, des défis persistent en termes d'entretien et d'efficacité des routes, ce qui peut impacter la logistique des entreprises opérant dans le pays.

Le transport ferroviaire est également important en Algérie, offrant une alternative pour le transport de marchandises sur de longues distances de manière efficace. Les chemins de fer relient les principales villes du pays et facilitent le transport de marchandises en vrac comme le pétrole et les minéraux.

Les ports algériens, tels qu'Alger, Oran et Annaba, sont des points d'entrée clés pour les marchandises importées et exportées. Ils jouent un rôle crucial dans la logistique du commerce international du pays.

En ce qui concerne le transport aérien, l'Algérie dispose de plusieurs aéroports internationaux qui facilitent les échanges commerciaux et le transport de passagers. Ces aéroports sont essentiels pour l'importation de biens de consommation et pour le développement du tourisme.

Dans l'ensemble, le secteur du transport en Algérie présente des opportunités de développement et d'amélioration pour renforcer l'efficacité logistique du pays et soutenir la croissance économique. Dans la nomenclature des activités Algérie, ce secteur concerne aussi bien le transport routier de marchandises qui appartient à la branche des transports terrestres.

Le transport de la marchandise se réfère à l'activité de déplacer des biens ou des produits d'un lieu à un autre. Donc on peut définir le transport de la marchandise comme le transfert physique de biens ou de produits d'un point d'origine à un point destination à l'aide de divers modes de transport tels que la route, le rail, l'eau ou l'air.

Le transport routier de marchandises relevé de la division 60 relatives aux transports terrestres, il est répertorié dans la NAA ⁵⁵ sous le code 60.25.

Selon la nomenclature des activités algériennes (NAA), la classe de transport de marchandises comprend notamment⁵⁶ :

- Le transport routier à caractère urbain ou de proximité à enlever ou à livrer des marchandises emballées ou non, lors de déplacement de courte durée.

⁵⁵ NAA : la nomenclature des activités algérienne

⁵⁶ www.ons.dz consulté le 30/05/2024

- Le transport routier de marchandises régulier ou non, interurbain, sur longue distance et international, y compris le transport lourd, le transport en vrac, par conteneurs, hors gabarit, etc.

Le secteur de transport de marchandise joue un rôle essentiel dans l'économie, la connectivité, l'innovation, la flexibilité et l'intégration des chaînes d'approvisionnement

En résumé, le transport de marchandises est un secteur complexe qui implique la coordination de divers modes de transport, la gestion logistique le respect des réglementations, l'utilisation de technologie avancées et la prise en compte des défis environnementaux.

Section 02 : Méthodologie de la recherche

Dans cette section nous allons présenter la démarche méthodologique de notre cas pratique ainsi que les étapes de recherche sur le terrain et l'intégralité des questions que nous avons posées.

1. Présentation du travail de recherche :

Nous avons opté pour la méthode qualitative à travers une étude de cas. Pour faciliter la collecte de données nécessaire à la réalisation de notre mémoire de fin de cycle nous avons effectué un stage d'une durée de 5 semaines au niveau de la direction logistique de l'entreprise au cours duquel nous avons répondu à notre guide d'entretien.

1.1.Choix du thème :

Ce thème permettra d'explorer en profondeur les éléments essentiels qui contribuent à la réussite des entreprises dans le domaine de la logistique.

Nous arrivons à acquérir une vision approfondie des aspects cruciaux tels que la qualité des services logistique, innovation, la satisfaction client et la gestion efficace des opérations, ce que nous a permis de mieux appréhender les défis et les opportunités auxquels les entreprises de logistique font face.

1.2. Choix de l'entreprise TMF :

La raison qui nous a amené à choisir le stage au sein de l'entreprise TMF est la possibilité d'acquérir une petite expérience pratique dans un environnement innovant et axé sur le développement technologique et la réactivité, celle-ci est une entreprise dont le cœur de métier est la logistique et plus exactement le transport de marchandise, une activité directement lié à notre spécialité.

La proximité de l'entreprise se trouvant au niveau de la zone de Taharacht, Akbou.

1.3. Le déroulement du stage :

La durée de notre stage est d'un mois, du 28 avril 2024 jusqu'au 28 mai 2024 pour un total de 5 séances.

- séance 01 : Le 28 avril : Cette séance a constitué une séance introductive au cours de laquelle le responsable de la logistique nous a donné une brève présentation de l'entreprise TMF.
- séance 02 : Le 05 mai : Lors de cette deuxième séance on s'est familiarisé avec les différents logiciels de suivi tels que (fleet center, géolocalisation), avec des exemples en pratique.
- Séance 03 : Le 12 mai : l'encadrant du stage a débuté la séance en expliquant les différents types de camions utilisés comme moyens de transport et les règles concernant la nomenclature de ces derniers.
- Séance 04 : Le 19 mai : il nous a expliqué les différents facteurs qui contribuent à la réussite de l'entreprise avec une explication du concept du carrée de la compétitivité spécifique à l'entreprise, ce dernier point a été bien illustré en citons des exemples.
- Séance 05 : Le 26 mai : pour la dernière séance le directeur et le responsable de la fonction logistique de l'entreprise ont consacré la séance pour répondre à nos questions constituant notre guide d'entretien.

1.4. Moyens et outils de recherche :

Pour collecter l'information nécessaire à notre étude de cas nous avons opté pour un guide d'entretien semi directif mené « face à face » avec notre encadrant au sein de l'entreprise qui occupe le poste de Responsable Des Operations Logistique.

Notre guide d'entretien regroupe un ensemble de questions liées la fonction logistique de l'entreprise et ses facteurs de succès.

1.5. Description du guide d'entretien :

Notre guide d'entretien contient un ensemble de questions ouvertes dont objectifs est de répondre à notre problématique de départ. Il contient 07 axes :

- ✓ **AXE N° 01** : Identification de l'entreprise : les questions dudit axe ont pour objectif de prendre connaissance de la structure de l'entreprise, son organisme et son évolution.

- ✓ **AXE N° 02** : La fonction logistique au sein de TMF: cet axe a pour but d'obtenir des informations détaillées sur les capacités opérationnelles de l'entreprise.
- ✓ **AXE N° 03** : Les facteurs clés de succès (FCS) de TMF : cet axe vise à comprendre les éléments essentiels qui contribuent à la réussite de l'entreprise TMF dans le secteur logistique.
- ✓ **AXE N° 04** : Gestion des coûts et optimisation des itinéraires de la logistique : les questions évoquer ont pour objectifs de savoir comment l'entreprise réduit les coûts et améliore l'efficacité des itinéraires logistique.
- ✓ **AXE N° 05** : Technologie et innovation : les questions en discussions ont pour objectifs de voir comment l'entreprise développe ses opérations logistiques à l'aide des technologies avancées comme FLEET CENTER, GPS.
- ✓ **AXE N° 06** : Relation avec les clients et la concurrence : les questions abordées ont pour objectif de faire émerger une idée sur la politique que l'entreprise entreprend pour garder les relations fortes et fidèles avec ses clients.
- ✓ **AXE N° 07** : Contexte logistique en Algérie (défis et perspectives pour TMF) : Les questions mentionnées ont pour objectifs de savoir plus sur la logistique en Algérie et la nature des futurs projets de l'entreprise TMF.

1.6. Les difficultés rencontrées dans notre recherche

Parmi les difficultés que nous avons rencontré durant notre recherche c'est la non disponibilité de données spécifiques au secteur logistique en Algérie.

Section 03 : Compétitivité et FCS : Étude de cas TMF logistique

Cette section sera consacrée à présenter les résultats de notre étude menée au sein de l'entreprise TMF. Nous commencerons par la présentation de l'entreprise puis la fonction logistique et les FCS.

1. Présentation de SPA TMF LOGISTICS

La Société TMF LOGISTICS est une société par Actions au capital de 509 803 000,00 DA, ayant son siège social à la Zone Industrielle Taharacht Abou, Wilaya de Bejaia, immatriculée au Centre National du Registre de Commerce sous le n° 04 B 0184728, titulaire du numéro fiscal 000406018472857.

Née de la volonté de son promoteur d'apporter une assistance logistique, transports de Marchandise, et Livraison sous froid de produits alimentaires aux entreprises et aux

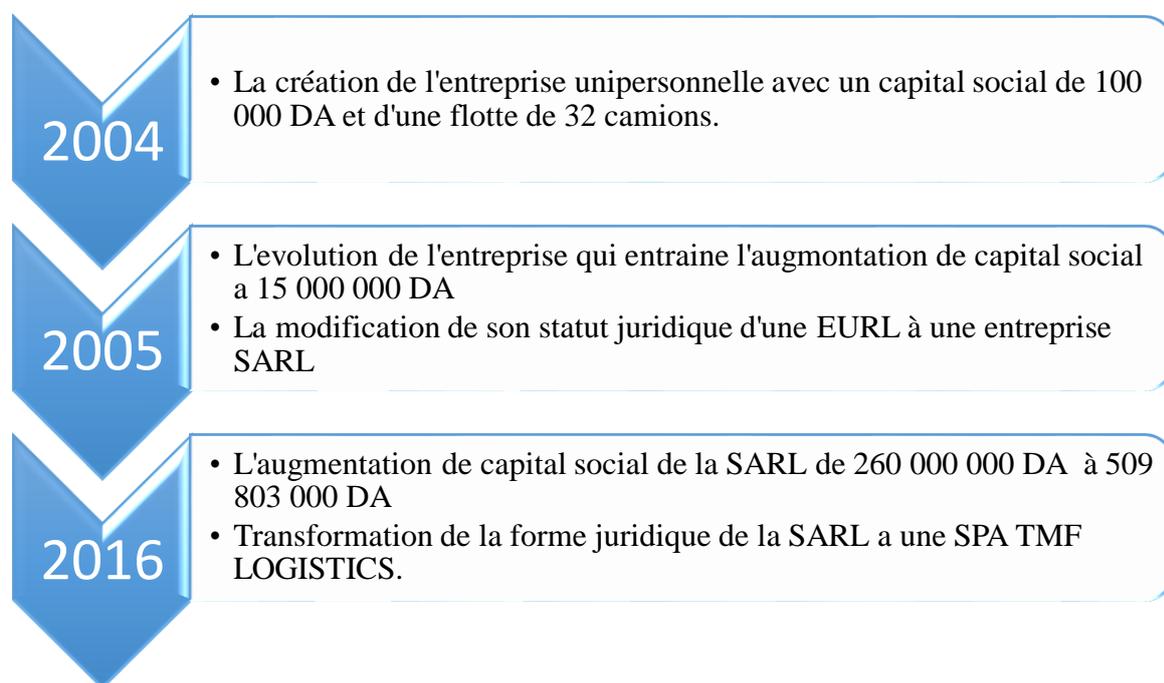
particuliers. Ses activités se résument en un ensemble de professions sur le plan national qu'international.

Depuis **sa création en** décembre 2004, l'Entreprise TMF été une entreprise unipersonnelle au Capital social de 100 000 DA, et disposant d'une flotte de 32 camions avec son évolution en Novembre 2005 au capital de 15 000 000.00 DA, et en Mars 2007, Décision de l'entreprise d'ajouter à l'objet social l'activité de Manutention, atteignant une flotte de 120 camions.

En novembre 2005, suite aux modifications statutaires aux termes d'un acte reçu enregistré et porté sur la donation des parts sociales, les associés ont décidé de changer la forme juridique de l'entreprise pour devenir une société à responsabilité limitée portant les caractéristiques SARL transport de marchandises et frigorifique, puis en avril 2016, l'extension de l'objet social de l'activité d'entreposage frigorifique ainsi que le changement de la dénomination sociale de la société pour devenir SARL TMF LOGISTICS.

Le 09 Mai 2016, suite à l'augmentation du capital social de la SARL de 260 000 000 DA à 509 803 000 DA et ce par l'intégration d'un nouvel associé dénommé « Société MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND III PCC » et transformation de la forme juridique de la SARL en société par Actions « SPA TMF LOGISTICS »

Figure n°10 : Représentation schématique sur l'évolution de l'entreprise TMF



Source : élaborée par nous-mêmes à partir de documents interne à l'entreprise.

1.1.La structure de TMF

A sa tête le directeur général qui gère la société SPA TMF Logistics qui a le pouvoir de décision, administre l'entreprise, assigne des directives au directeur adjoint qui fait la liaison et coordonne entre les différentes directions.

Elle est devisée en six directions :

Tableau n°03 : La structure de TMF

La direction	Les missions
Direction des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration de l'organigramme ; - Evaluation des compétences du personnel ; - Détermination de l'adéquation du poste de travail et de la personne affectée au poste ; - Prévisions des besoins en personnel et en recrutement ; - Etablissement et suivi de la réalisation du plan de formation et recrutement ; - Gestion des dossiers du personnel ; - Gestion de la paie ; - Evaluation des formations et des recrutements ;
Direction des finances et comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer une veille administrative, technique et réglementaire pour tout ce qui a trait aux finances, comptabilité et fiscalité de l'entreprise ; - Assurer la bonne gestion financière des ressources de l'entreprise ; - Veiller au maintien des équilibres financiers et à l'amélioration des indicateurs ; - Veiller à l'application et mise en œuvre des normes et principes comptables, financiers et fiscaux, tel que défini par la réglementation en vigueur ; - Veiller à l'application et mise en œuvre des décisions des actionnaires de l'entreprise.

<p align="center">Direction commerciale</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Détermination et formation des exigences du client ; - Mesure de la satisfaction client ; - Assurer une communication, en continue, avec le client lors de l'exécution du contrat.
<p align="center">Direction d'approvisionnement</p>	<p>Elle met à la disposition des structures de TMF SPA de PDR ainsi que des prestations de services demandés dans les délais prévus.</p>
<p align="center">Direction maintenance</p>	<p>Remettre en états les véhicules et les engins de manutention après avoir subis des arrêts techniques pour assurer leurs disponibilités, prendre en charge la maintenance préventive des véhicules et des engins de manutention et assurer la maintenance préventive et la maintenance corrective des chambres froides.</p>

Source : élaborée par nous-mêmes à partir de documents interne à l'entreprise.

Enfin la direction **transport et logistique** constituant le cœur de métier de l'entreprise a pour mission principale l'expédition des produits et matières nécessaires, qui consistent à charger les camions à livrer aux différents clients, assure et gère également le transport de tous les produits finis ou semi finis et d'autres composants pour le compte de ses clients.

Elle prend en charge aussi les opérations suivantes :

- Prestation de services des engins de manutention ;
- Prestation de services de location des aires de stockage ;
- Mettre à disposition des clients internes et externes des engins de manutention ;
- Planification de la mise à disposition des véhicules et engins de manutention pour les clients de la société ;
- Suivre l'exploitation de matériels de transport ;
- Localisation des mouvements des véhicules sur le territoire national par satellite ;
- Location des surfaces d'entreposage.

1.2. Les moyens et outils de TMF

SPA TMF LOGISTICS dispose d'une large gamme d'outil et de moyens matériels, ainsi que d'une équipe de professionnels compétents pour assurer le transport de

marchandises sur l'ensemble du territoire national et même à l'extérieur, notamment vers les pays voisins tels que la Tunisie et la Libye.

Nous allons définir les moyens dont TMF disposent pour répondre aux exigences de ses clients.

A. Les moyens matériels :

L'entreprise TMF dispose actuellement d'une flotte très importante qui dépasse les 500 véhicules de toutes capacités des charges de 20 tonnes et plus, disponibles 24/24 H- 7/7 J pour satisfaire les besoins en transport de ses clients.

Tableau n°04 : Les moyens matériels de l'entreprise TMF

Les moyens matériels	Définitions	Figures
<p>Porte conteneur</p>	<p>Sont des véhicules spécialement conçus pour transporter les conteneurs maritimes 20 tonnes et 40 tonnes, chargés des marchandises sèches telle que des produits manufactures, des produits alimentaires emballent ...ou des marchandises sous température dirigée telles que des produits réfrigérés ou congelés.</p>	
<p>Semi-remorques frigorifiques</p>	<p>Sont des véhicules spécialement conçus pour le transport de marchandises sous température dirigée, en particulier pour les produits alimentaires sensibles tels que les viandes et les œufs.</p> <p>Ces semi-remorques sont équipées de systèmes de réfrigérateur constant à l'intérieur de la remorque, ce qui permet de préserver la fraîcheur et la qualité des produits périssables pendant leur transport, ils peuvent charger jusqu'à 30 tonnes.</p>	

<p>Camions bâchés</p>	<p>Sont des véhicules standard utilisés pour le transport de marchandises emballées qui ne sont pas sensibles aux variations de température, ils offrent une solution flexible et polyvalente pour le transport de différents types de marchandises.</p> <p>Les caractéristiques principales des camions bâchés est leur carrosserie avec des cotées et un toit recouvert d'une bâche en matériau résistant, cette bâche peut être ouverte et fermée grâce à des rideaux coulissants, offrant un accès facile au chargement et au déchargement de la marchandise.</p>	
<p>Stickers</p>	<p>C'est un engin de manutention des conteneurs rangés en blocs, il peut prendre des conteneurs pleins. Le sticker facilite les petits déplacements dans les entrepôts et empile les conteneurs l'un sur l'autre avec une capacité de charge de 45 tonnes et de gerbage sur cinq.</p>	
<p>Chariots élévateurs</p>	<p>Les chariots élévateurs sont des appareils de levage et de manutention à deux dimensions petit et grand tonnage, destinés à déplacer les conteneurs et les palettes dans les zones de stockage et les charger sur les camions, la capacité est de charge de 2 à 25 tonnes.</p>	

<p>Camion-citerne</p>	<p>L'entreprise met à la disposition de ses clients des citernes pour le transport de liquides alimentaires d'un seul compartiment, d'une jaquette extérieure en acier inoxydable, isolée par calorifuge mixte de 8 mm de laine de verre et de 3 mm de polyuréthane, équipée de filtres stériles et de pompe dase transfert. La capacité de charge utile est de 27 tonnes ou 22 000 litres.</p> <p>Les citernes pour le transport de produits pétroliers à 04 compartiments, renforcées par des lames brise flottes. Elle est équipée d'un système de chargement/déchargement constitué de 04 conduites DIN 80 terminées aux extrémités par 04 vannes de déchargement chacune à fermeture rapide</p>	
<p>Grue mobile</p>	<p>Un appareil de levage et manutention réservée aux lourdes charges. Elle est utilisée dans de nombreux domaines tels que la construction, l'industrie ou encore le transport.</p> <p>Elle trouve son intérêt quand aucun moyen de levage stationnaire n'est présent ou n'a la capacité de faire le travail demandé.</p> <p>Ainsi que d'autres matériels qui facilitent la tâche et rendent l'entreprise très souple pour satisfaire facilement le besoin de ses clients.</p>	

Dépannage de grande capacité	<p>C'est un véhicule qui sert à transporter des véhicules automobiles, généralement lors d'une panne ou d'un accident le véhicule est chargé et acheminé vers un garage ou à une caisse d'automobile.</p>	
-------------------------------------	---	--

Source : élaborée par nous-mêmes à partir de documents interne à l'entreprise.

A. Ressources humaines:

SPA TMF LOGISTICS possède un ensemble de moyens humains professionnels pour assurer le transport de la marchandise et répondre aux besoins de ses clients en termes de délais, accueil et qualité de service.

Tableau n°05 : L'effectif de l'entreprise TMF

C,S,P RH	NOMBRE
CSDRE SUPERIEUR	06
CADRE MOYEN	14
MAITRISE	32
EXUCUTION	301
TOTAL EFFECTIFS	353

NATURE DE CONTRAT	NOMBRE
CDD	78
CDI	275
TOTAL	353

SEXE	NOMBRE
HOMMES	347
FEMMES	6
TOTAL	353

Source : Les documents interne de l'entreprise

1.3. Les outils utilisés à TMF

Pour une meilleure organisation de la gestion de ses opérations, TMF utilise de différents systèmes afin de bien gérer le travail et le traitement des opérations d'acheminement du point de départ jusqu'à la destination final.

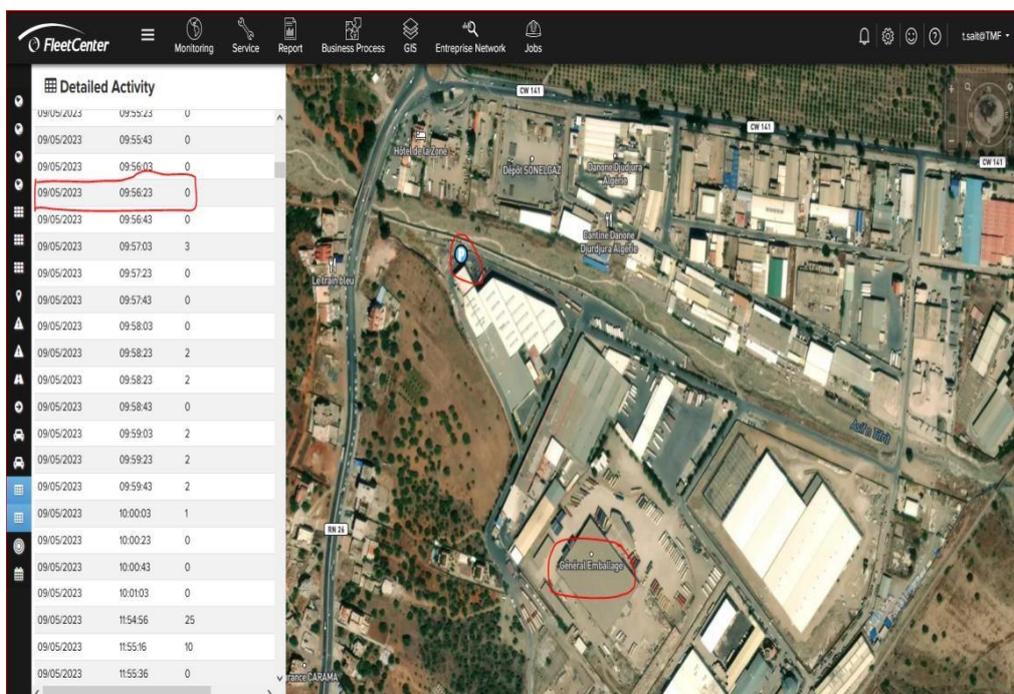
A. Logiciel Fleet Center :

Fleet Center est un lieu dédié à la gestion et à l'exploitation d'une flotte de véhicules. Cela peut inclure des installations pour la maintenance, la réparation, le stockage et la coordination des véhicules d'entreprise.

Le Fleet Center assure plusieurs tâches telles que :

- La gestion de la flotte de véhicules et chauffeurs;
- Le suivi de la maintenance du matériel roulant;
- La gestion des temps de conduite;
- L'optimisation des tournées de livraison ;
- Gestion des plannings de chargement et déchargement.

Figure n°12 : Fleet center



Source: TMF 2024

B. Echange de données informatisées (EDI)

L'EDI est un système électronique permettant la gestion et la transmission d'information entre des ordinateurs distants, sans avoir besoin de papier, dans ce cas son objectif principal est de remplacer les échanges de documents papier tels que les factures, les bons de commandes, les confirmations de la livraison...etc. par des échanges électroniques standardisés.

► Les avantages de (EDI)

- Les entreprises peuvent gagner du temps et éliminer les erreurs coûteuses liées au traitement manuel.
- La réception immédiate de factures électronique.
- L'automatisation des processus de validation et de rapprochement facilite également leur traitement rapide à destination.
- Réduire les risques par exemple la perte documents.

Figure n° 13 : Echange de données informatisées



Source: TMF 2024

1.4. Les objectifs et opérations de l'entreprise

L'activité principale de SPA TMF LOGISTICS est le transport des marchandises, et livraisons sous froids de produits alimentaires aux entreprises et aux particuliers, elle prend en charge aussi deux autres activités qui sont :

- La manutention ;
- L'entreposage frigorifique, ses activités résument un ensemble de professions sur le plan national qu'international.

Sa mission principale est donc acheminer les marchandises dans les meilleures conditions de délais, de coût et de sécurité. Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines

et des moyens nécessaires pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.

L'objectif principal de l'entreprise est la planification et la répartition des moyens matériels pour la satisfaction des commandes clients dans les meilleurs délais possibles

Elle a aussi comme objectifs :

- Accroître la satisfaction des clients et des parties intéressés.
- Acquérir et fidéliser de nouveaux clients.
- Veiller à l'efficacité commerciale.
- Optimiser en continu les ressources de l'entreprise.
- Développer en contenu les compétences et les connaissances individuelles et collectives.
- Maîtriser les risques qualité et professionnels.

1.5. Les principaux clients et concurrents de TMF LOGISTICS

A. Les principaux clients :

La flexibilité de l'approche client et la prise en charge de leurs exigences essentiellement celles relatives à la sécurité, l'environnement et à la qualité fait de TMF LOGISTICS un partenaire avec les plus grandes sociétés dans le secteur de l'industrie et agroalimentaire opérant en Algérie. Qui sont :

1. Général emballage ;
2. Danone ;
3. Ramdy ;
4. Rouïba ;
5. La belle ;
6. Saida ;
7. Fruitall ;
8. Institut Pasteur.

B. Les principaux concurrents :

De plus en plus le marché de la prestation logistique devient très concurrentiel pour TMF LOGISTICS avec l'apparition de nouveaux acteurs spécialisés dans le transport de marchandise, on peut citer quels que uns :

1. Numilog ;
2. Béjaïa logistique ;
3. La flèche bleu Algérienne.

1.6. Analyse SWOT de l'entreprise TMF:

A partir des données et des réponses de l'encadrant fournis par l'entreprise nous avons réalisé l'analyse SWOT qui suit:

Force:

- l'organisation interne (la flexibilité de l'approche client et la prise de charge de leurs exigences.
- La disponibilité à toute heure de la flotte (toute capacité des charges de vingt tonnes et plus)
- La réputation de l'entreprise sur le marché
- La gamme de service complète énumérée (camion bâché, frigo et Citerne)
- Développement de nouvelles technologies (Fleet Center, GPS, Géolocalisation)
- Une culture axée sur la créativité.
- Le taux de réalisation des commandes (une méthode concise de la planification des trajets) (annexe...)

Faiblesse :

- Le nombre de camions insuffisants (Frigo)

Menace :

- La concurrence accrue des défis secteur de la logistique (les concurrents Bejaia Logistique, Numilog, la Fleche Bleue Algérienne)
- Les changements réglementaires qui pourraient impacter les opérations de l'entreprise.
- Les fluctuations de prix de carburant qui pourraient affecter la demande de services de transport.
- L'instabilité du marché (marché aléatoire)

Opportunité :**Opportunités macro-économiques**

- Le manque de moyens de transport terrestre en Algérie, dicté à la fois par les difficultés d'achat de nouveaux équipements mais aussi par un manque flagrant de pièces de rechanges reste une opportunité pour TMF, de par ses solides accords avec des partenaires fiables en la matière.
- L'environnement géopolitique mondial en général et continental en particulier, offre une opportunité non négligeable pour prospecter et se redéployer sur le marché subsaharien.

- La relance économique ressentie après la crise sanitaire mondiale, place TMF parmi les acteurs principaux dans le domaine du transport.

2. La fonction logistique au sein de TMF

L'entreprise TMF Logistics utilise le circuit direct car, elle permet d'établir une relation directe avec ses clients, sans passer par des intermédiaires tels que des distributeurs et des revendeurs.

2.1. Les services logistiques de TMF

La fonction logistique est essentielle pour assurer le bon déroulement des opérations logistiques, pour cela l'entreprise TMF propose une gamme de service telle que transport des marchandises la gestion de stock (spécifique au GENERAL EMBALLAGE), la distribution, le suivi des expéditions, ces services visent à garantir une chaîne logistique efficace et fiable pour les entreprises.

2.2. La logistique nationale ou internationale de TMF

TMF se concentre sur la logistique nationale et internationale, cependant la majorité de leurs activités logistiques se déroule au niveau national (95%), tandis qu'une petite partie est dédiée aux opérations internationales (5%).

3. Compétitivité et facteurs clés de succès de l'entreprise TMF

Ce point a pour objectif de présenter les FCS de TMF.

3.1. Les facteurs clés de succès de l'entreprise TMF

L'entreprise TMF a développé quatre facteurs à savoir :

- La maîtrise de certains indicateurs de performance (KPI'S) ;
- La mise en place d'une politique de classification de trajets ;
- La Politique de classification des clients ;
- La mise en place de système automatisé de gestion de l'activité ;

3.1.1. La maîtrise de certains indicateurs de performance

Ce facteur lié à la maîtrise:

a. Le taux de mouvement à vide:

Le taux de mouvement à vide des camions de l'entreprise TMF fait référence au pourcentage du temps pendant lequel les camions de l'entreprise se déplacent sans transporter de marchandises ou effectuer des livraisons. Cela peut inclure les trajets de retour à vide après une livraison, les déplacements entre les sites de chargement ou les temps d'attente sans chargement.

Un taux de mouvement à vide élevé peut indiquer des inefficacités dans la planification des itinéraires, des problèmes de coordination des livraisons ou des déséquilibres dans la demande de transport. En surveillant et en réduisant le taux de mouvement à vide, l'entreprise peut optimiser l'utilisation de ses camions et réduire les coûts associés aux déplacements inutiles.

b. Le taux d'immobilisation

Le taux d'immobilisation de l'entreprise TMF est un indicateur qui mesure le pourcentage de temps pendant lequel les camions de l'entreprise sont inactifs ou immobilisés. Cela peut inclure les périodes de maintenance, les temps d'attente pour le chargement ou le déchargement, ainsi que les temps d'arrêt imprévus.

Un taux d'immobilisation élevé peut avoir un impact négatif sur l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise TMF. Cela peut entraîner des retards dans les livraisons, des coûts supplémentaires liés à la maintenance et une utilisation inefficace des ressources. Pour réduire le taux d'immobilisation, l'entreprise met en place des mesures telles que la planification proactive de la maintenance, l'amélioration des processus de chargement et de déchargement, ainsi que l'utilisation de technologies de suivi en temps réel pour optimiser les itinéraires et minimiser les temps d'attente.

3.1.2. La mise en place d'une politique de classification de trajets

La classification de trajet est une méthode utilisée pour regrouper les trajets selon les paramètres suivants:

- assurance d'un retour à charge
- prix de trajet
- complexité de la mission

3.1.3. La Politique de classification des clients

L'entreprise a mis en place une politique de classification des clients efficace qui repose sur:

- **La solvabilité des clients**

Un client solvable est un client sérieux qui a la capacité financière de payer ses dettes ou de remplir ses obligations envers l'entreprise. Cela signifie qu'il est fiable et qu'il peut être compté sur pour respecter ses engagements financiers. Les entreprises préfèrent travailler avec des clients solvables car cela réduit les risques financiers et assure une relation commerciale plus stable.

- **La maîtrise des flux**

La maîtrise des flux dans l'entreprise TMF, ou Transport et Logistique, fait référence à la gestion efficace des mouvements de marchandises, d'informations et de ressources au sein de l'entreprise. Cela inclut la planification, l'organisation et la coordination des activités liées au transport, à la gestion des stocks, à l'entreposage et à la distribution des produits. L'objectif principal de la maîtrise des flux est d'optimiser les opérations logistiques, de minimiser les coûts et de garantir une livraison rapide et fiable des produits aux clients.

- **Grille tarifaire**

Les grilles tarifaires sont utilisées pour définir les différents prix et tarifs associés aux services de transport et de logistique qu'elle propose. Elles permettent de spécifier les coûts associés à différentes options de transport, de stockage, de manutention, etc. Les grilles tarifaires dans TMF sont conçues pour offrir une transparence des prix et aider les clients à comprendre les coûts associés à leurs besoins logistiques. Elles peuvent également inclure des remises ou des tarifs spéciaux en fonction de certains critères.

3.1.4. La mise en place de système automatisé de gestion de l'activité

La mise en place d'un système automatisé de gestion de l'activité est un processus essentiel pour optimiser les opérations d'une entreprise.

Ce type de système utilise des technologies telles que:

- **ERP:** Un logiciel ERP (Enterprise Resource Planning) (PGI: progiciel de gestion intégrée) est un système informatique qui permet de gérer efficacement les ressources et les activités d'une entreprise. Il s'agit d'un système intégré qui regroupe différentes fonctionnalités telles que la gestion des ressources humaines, la gestion des stocks, la gestion des achats, la gestion des ventes, la comptabilité. L'objectif principal d'un logiciel ERP est de centraliser toutes les informations et les processus de l'entreprise dans un seul système, ce qui permet d'améliorer la coordination et la communication entre les différents départements. Grâce à un logiciel ERP, les entreprises peuvent rationaliser leurs opérations, réduire les coûts, améliorer l'efficacité et prendre des décisions plus éclairées grâce à des données en temps réel.

- **Logiciel de géolocalisation:** Le logiciel de géolocalisation utilisé par l'entreprise TMF est un outil qui permet de suivre et de localiser en temps réel les véhicules, les marchandises et les ressources de l'entreprise. Ce logiciel utilise des technologies telles que le GPS pour fournir des informations précises sur la position des éléments géo localisés. Grâce à ce logiciel, TMF peut optimiser ses opérations de transport et de logistique en ayant une visibilité complète sur la localisation de ses actifs.

-logiciel de gestion de commande et suivi de l'évolution de CA (le budget à tout moment): Le logiciel de gestion de commande et de suivi de l'évolution du chiffre d'affaires (CA) dans l'entreprise TMF est un outil utilisé pour gérer efficacement les commandes et suivre les revenus générés. Il permet de centraliser les informations liées aux commandes, de gérer les stocks, de suivre les livraisons et de générer des rapports sur le chiffre d'affaires réalisé. Ce logiciel spécifique à TMF est conçu pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise en matière de gestion des commandes et de suivi du CA.

- GMAO (Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur):

C'est un logiciel utilisé pour gérer et optimiser les opérations de maintenance au sein de l'entreprise. Il permet de planifier les interventions, de suivre l'état des équipements, de gérer les stocks de pièces de rechange et d'analyser les données de maintenance. Grâce à la G.M.A.O, TMF peut améliorer l'efficacité de ses activités de maintenance, réduire les temps d'arrêt et prolonger la durée de vie de ses équipements. C'est un outil précieux pour assurer le bon fonctionnement et la disponibilité des équipements de TMF.

3.2.Réalisation de carrée de la compétitivité au sein de TMF

Tableau n°06: Le carrée de la compétitivité au sein de TMF

	Facteurs	Services
La productivité	<ul style="list-style-type: none"> - L'utilisation de technologies innovantes. - Développement des compétences des employés. - L'alimentation des matières premières. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'utilisation de technologies avancées pour améliorer l'efficacité opérationnelle. - La qualité de personnel. - Les formations. - L'optimisation des ressources. - La diminution des coûts.
La qualité	<ul style="list-style-type: none"> - La satisfaction des clients. - La conformité aux normes de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> - La qualité des services. - La disponibilité (répondre aux attentes des clients dans brefs délais). - L'assurance qualité des processus.
La flexibilité	<ul style="list-style-type: none"> - L'adaptabilité aux changements du marché. - La réactivité aux demandes des clients. - La capacité de répondre aux attentes des clients a moindre ressources. 	<ul style="list-style-type: none"> - La capacité à s'adapter rapidement aux changements du marché. - La flexibilité des horaires de livraison. - La mise en place de solutions sur mesure pour les clients.
L'innovation	<ul style="list-style-type: none"> - la formation et le développement des compétences des employés pour encourager la créativité. - L'instauration d'un processus de gestion de 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovation des services. - Adopter des nouvelles organisations de travail pour améliorer la productivité et l'efficacité. - la création de solutions novatrices pour résoudre les

	l'innovation efficace. - L'intégration des retours clients dans le processus innovation pour répondre aux besoins du marché de manière innovante	défis du secteur.
--	---	-------------------

Source : élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

4. Gestion des coûts et optimisation des itinéraires et de la logistique

4.1.Le calcul de coûts logistique d'une commande

Dans le cadre de la gestion des opérations logistiques, il est essentiel de comprendre le processus de calcul des coûts liés à une commande, TMF se focalise sur plusieurs facteurs: Le calcul des couts selon les critères suivants :

La consommation des pièces de rechange (PDR), le carburant et le délai de mission pour chaque itinéraire (le temps.)

➤ **Le délai de mission pour chaque itinéraire:**(annexe 05)

Pour le calculer l'entreprise possède des études des missions déjà effectuée et qui base sur le logiciel de géolocalisation, pour leur faire sortir les délais basant sur l'embouteillage, la qualité de la route, de ce fait l'entreprise évalue les itinéraires par un pourcentage.

➤ **Etudes consommation PDR :**

Dans l'étude de la consommation de PDR l'entreprise prend en considération la qualité de chaussée par expérience, le temps de la consommation demeure trop élevé pour les véhicules qui pratiquant les routes difficiles.

➤ **La consommation carburant:**(annexe 06)

Pour évaluer ce volet TMF a mis en place une politique et un service concerné pour analyser et développer dans le contexte.

4.2.L'efficacité des itinéraires de transport

Pour améliorer l'efficacité TMF utilise des systèmes de gestion de flotte qui intègre des fonctionnalités telle que la planification optimiser des itinéraires, le prix de la rotation et les coûts de la mission, ces outils permettent à TMF d'optimiser les trajets, de réduit les temps de trajets, tout en assurant une meilleure satisfaction des clients grâce à des livraisons plus rapide et efficace.

4.3.Minimisation les temps d’attentes et les délais de retards

TMF mis en place des processus de planifications avancés, utilise des technologies de suivi en temps réel pour ajuster des itinéraires en cas de congestion ou des problèmes imprévus, formée son personnel sur l’efficacité des opérations et établir des protocoles de communication claire pour une coordination optimale.

4.4.La sécurité des conducteurs et des marchandises

Pour assurer la sécurité des conducteurs et des marchandises, TMF mis en place des protocoles de sécurité stricts pour le chargement et le déchargement des marchandises,

- Inciter les chauffeurs à respecter les délais de travail et le repos.
- Effectuer des vérifications régulières de l’état des véhicules.
- Equiper l’ensemble des véhicules par des moyens nécessaires, (les barres d’arrimages, ceinture à cliquer)
- Mettre des programmes de formation sur la sécurité routière. (limitation de vitesse de chaque itinéraire)
- TMF possède un atelier qui mit en fonction et répare les anomalies de chaque véhicule.

5. Relations avec les clients et la concurrence

Dans cette partie on va entamer les trois points principaux pour assurer une bonne relation avec les clients et pour garantir la concurrence et la compétence.

5.1.La fidélisation de TMF à ses clients

Pour fidéliser ses clients existants, TMF mis en place des programmes de fidélité :

- Offrant des avantages exclusifs aux clients réguliers.
- Fournir un service client de haute qualité pour répondre aux besoins et aux préoccupations des clients par l’accompagnement dans les moments difficiles
- La transparence dans les opérations.

5.2. Les stratégies de TMF pour attirer de nouveaux clients

TMF possède un nombre de client elle cherche toujours à assurer leurs marchandises, réaliser leurs opérations dans les délais, propose des services extraordinaires (service dépannage), par conséquent, ne fait pas de l’attraction de nouveau client une priorité.

5.3. La satisfaction des clients et la qualité des services logistiques

TMF met en place des enquêtes de satisfaction clients régulières pour recueillir des retours d'expérience, suivi les indicateurs de performance clé telle que le temps de livraison, la fiabilité des services, le temps de réclamation et évalue les commentaires et les suggestions des clients par un questionnaire pour identifier les domaines à améliorer.

6. Contexte logistique en Algérie

Dans cette petite partie on va traiter les particularités du marché algérien du transport marchandise et les projets de TMF en termes logistiques.

6.1. Les particularités du marché algérien du transport marchandise

En Algérie le transport de marchandise est essentiellement routier en raison du vaste réseau routier du pays. Cependant le secteur du transport ferroviaire commence à se développer pour offrir des alternatives plus durables.

De plus la logistique en Algérie peut être influencée par des facteurs tels que la géographie du pays, les infrastructures de transport existantes et la réglementation en vigueur.

6.2. Les projets de TMF en termes logistiques

Ce qui concerne TMF, l'entreprise a pour projet d'améliorer l'efficacité de ses services par l'utilisation des nouvelles technologies, la gestion intelligente des flottes pour garantir des livraisons rapides et fiable. Ces initiatives visent à renforcer la qualité des services logistiques de TMF et à répondre aux besoins changeants du marché.

SPA TMF LOGISTICS, sur son plan perspective commercial unique en passant par le plan de prospection et les partenariats, privilégie sa stratégie commercial réaliste et opérationnelle qui permettra le développement pérenne de son chiffre d'affaire en planifiant ses objectifs pour les atteindre, et en élaborant un projet collectif d'une équipe commerciale en étendant les moyens de distribution de ses produits ou services et en proposant une qualité de services avec des prix imbattables, et elle vise un effectif qui atteindra les 500 employés dans les années en cours et à travers un renforcement conséquent de la flotte et la mise en service de structures de soutien.

Conclusion

Le but de ce dernier chapitre est d'identifier les facteurs clés de succès au sein de l'entreprise TMF LOGISTICS d'Akbou, et de mettre en avant les leviers de compétitivité. SPA TMF Logistics «transport de marchandises et frigorifique». Sa mission principale est d'acheminer les marchandises dans les meilleures conditions en termes de délais, de coûts et de sécurité.

Lors de notre stage pratique d'un mois chez eux, nous avons pu appréhender les éléments essentiels à la réussite et la maîtrise des nouvelles technologies pour une gestion efficace, ce qui renforcera la compétitivité de l'entreprise

Par ailleurs, nous avons procédé à une analyse de résultats obtenus lors de l'entretien avec le responsable de la logistique. Cette analyse nous a permis de constater que l'entreprise TMF a réussi à maintenir sa position compétitive dans le domaine de la logistique grâce à des facteurs clés tels que la recherche et le développement des nouvelles technologies, une culture d'entreprise axés sur la réactivité, la collaboration avec les partenaires externe, la formation des employés, la gestion des innovations, la prise de risque calculés et l'intégration des retours clients dans le processus d'innovation. Ces éléments ont contribué aux succès de l'entreprise en matière d'innovation et de compétitivité sur le marché.

Conclusion générale

Conclusion générale

Notre objectif principal était d'identifier les facteurs clés de succès d'une entreprise logistique au sein de l'entreprise TMF.

La logistique est fonction des plus importantes pour l'entreprise. Dans la plupart des entreprises, c'est une fonction transversale qui concerne l'ensemble des services et permet de les lier le plus efficacement possible. Elle est un véritable outil de compétitivité qui a pour but d'améliorer la coordination des services de l'entreprise et de les mobiliser pour suivre un objectif commun: la satisfaction des clients. La logistique est actuellement un facteur clé de la compétitivité de l'entreprise.

Pour réaliser notre recherche, nous avons construit un cadre théorique et réaliser un stage au sein de l'entreprise TMF logistique. Reposante sur un certain nombre de définitions théoriques portant sur la logistique et les facteurs clés de succès de l'entreprise.

Dans un premier temps, nous avons fait une recherche sur la logistique et la supply chaine, ensuite, nous avons abordé la performance logistique et l'analyse des facteurs clés de succès d'une entreprise logistique.

Puis, en deuxième lieu à l'issus a la partie pratique (stage pratique) au sein de l'entreprise TMF Logistics, nous avons pu avoir une idée plus précise sur la logistique dans cette entreprise. Cela nous a permis, à partir de l'analyse des informations et données reçu et collecté pendant le stage, d'analyser les différents leviers (FCS) et leurs rôle dans la performance de l'entreprise.

TMF Basée à Akbou dans la Zone industrielle de Taharacht (200 km à l'est d'Alger) qui est considéré comme la deuxième plus grande zone industrielle d'Algérie avec des leaders nationaux dans l'industrie du carton ondulé L'entreprise opère dans le secteur du transport routier depuis sa création en 2004. L'entreprise est considérée comme l'un des trois acteurs les plus importants de ce secteur en Algérie.⁵⁷

Dans le cadre de l'analyse des facteurs clés de succès de TMF Logistics, il est essentiel de comprendre comment des éléments tels que la maîtrise de certains indicateur de performance, la mise en place d'une politique de classification de trajets, la politique de classification de clients et la mise en place de systèmes automatisés de gestion de l'activité contribuent à la réussite de l'entreprise. Ces facteurs jouent un rôle important dans l'optimisation des performances et la compétitivité de TMF.

⁵⁷ <http://tmf-logistics.com>

Conclusion générale

Après une analyse approfondie des données collectées au sein de l'entreprise TMF, nous avons pu valider les deux hypothèses initiales formulées au début de notre étude.

- Pour assurer sa compétitivité l'entreprise TMF a su développer un certain nombre de facteurs liés à l'utilisation de nouvelles technologies (géolocalisation, fleet center, GPS) et l'adoption de méthodes de planification avancées, ce qui confirme l'hypothèse N°01.
- Pour conquérir le marché l'entreprise TMF propose des services personnalisés à sa clientèle et a mis en place un système de veille stratégique pour anticiper les évolutions du marché et des demandes des clients, ce qui confirme aussi l'hypothèse N°02.

Les bonnes prestations fournies à de nombreux clients en matière de transport, de stockage, de manutention de mise à disposition des matériels de levage témoignent de la place d'acteur majeure qu'occupe la société sur le marché national du transport routier des marchandises.

Liste bibliographique

Bibliographies

A. Ouvrages et mémoires :

- ALAZARD , paris. « Contrôle de gestion: manuelle et application »; punod, 2e Édition, paris, 2007, p81.
- ALEXANDRE , stratégie logistique : « supply chain management », 3ém e édition, DONOD, paris, 2004, page 19.
- AMRANI Ferhane Inchaallah, Tableau de bord prospectif : mesurer la performance et piloter la stratégie, p29.
- Anderson., Britt, .,& Favre, .(2017). Les sept principes du management de la chaine logistique & Management.
- BARBARA, et PASCAL : la logistique, Édition Dunod, Paris, 2015
- BOISLANDELLE « Gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P 139.
- CHRISTOPHER, : *Logistics and supply chain Management, financial times Management*, London, 2000.
- DIEMER Arnaud, Les fonctions d'appui à la production : approvisionnement et logistique.
- DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, p173.
- GRUAT LA FORME-CHRETIEN : référentiel 'évaluation de la performance d'une chaine logistique, Thèse pour l'obtention le grade de docteur en génie informatique, école doctorale : informatique et information pour la société, 2007, page. 27.
- Français M-Julien, planification des chaînes logistiques : modélisation du système décisionnel et Performance, thèse pour l'obtention de grade de docteur en productique, l'université Bordeaux 1, 2007, page 33
- Frédéric frery l'essentiel du management pour les MBA : « stratégique, les fondamentaux » ed : EYRGLLES, 2008, paris, p 116.
- GRANSTED I : « L'impasse industrielle », Édition du seuil, 1980, P33.
- Gérard GARIBARDI, « analyse stratégique», ed EYRALLES, 2008, PARIS, P17.
- GRATACAP Anne, MEDAN Pierre, « Logistique et supply chain management », DUNOD, Paris, 2008, p. 9

- GRATACAP Anne, MEDAN Pierre, « logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale », Dunod, 2006 pages 19.
- Lorino, Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités, Dunod, 1991, p27.
- LORINO Philippe. « Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage », Édition d'organisation 1998, p.18.
- LONINGH et autre « Contrôle de gestion des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », 4ème, édition Dunod, Paris, 2013, P 06
- M. MATTHIEU LAURAS “Méthode de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion d'une chaîne logistique : application à la coopération maison-mère-filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique, ECOLE DOCTORALE SYSTEMES ? Spécialité : SYSTEMES INDUSTRIELS INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE TOULOUSE, 2004.
- MEDAN, et Gratacap : logistique et supply chain management, Dunod, paris, 2008, P.31
- Michael Porter, l'avantage concurrentiel, Dunod, 2003 p 81.
- MERZOUK Salah Eddine, problème de dimensionnement de lot et de livraison : application au cas d'une Chaîne logistique, thèse pour l'obtention du grade de docteur en automatique et informatique, université de Technologie de Belfort, 2007, page 14.
- Phillips .w. Génarad .k. « mangement stratégique et compétitivité ».éd de Boeck, Bruxelles, 1995, p189
- PROULX (Denis) « Management des organisations publiques » ; Presse de l'université de Québec ; 2ème édition ; 2008 ; page 40.
- Tixier , Mathe et Colin, *la logistique d'entreprise, vers un management plus compétitif*, Dunod ,2ème édition, Paris,1981, p.32.
- YVES PIMOR, « logistique: production, distribution, soutien », DLINOD, 5." édition, paris, 2008, p. 4.
- ZERFA BELKASSEM. «La compétitivité des entreprise algériennes : approche par la normalisation et le mangement qualité, une étude comparative » Mémoire de magistère mangement .université d'Oran.2014

B. Sites web :

- www.ons.dz Consulté le 30/05/2024
- <http://tmf-logistics.com> Consulté le 05/06/2024

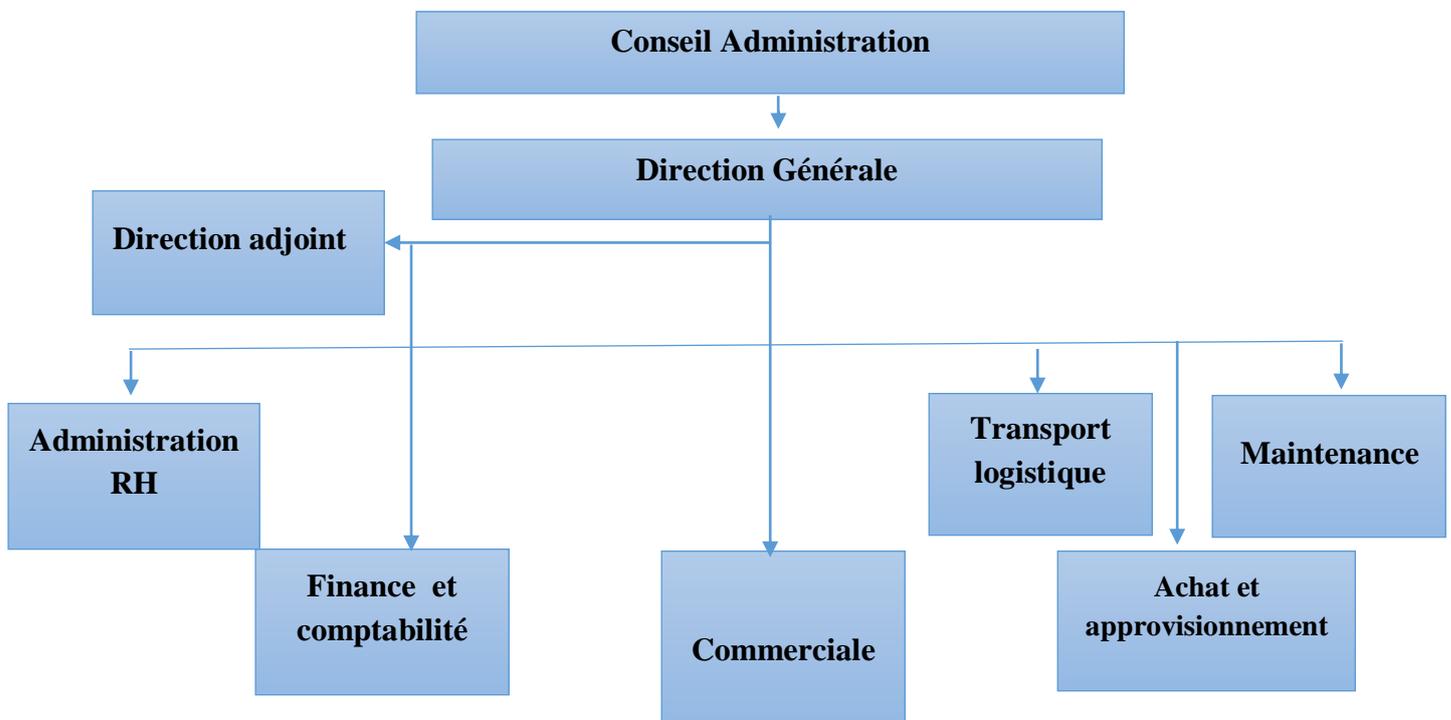
Annexes

Annexes :

Annexe n° 01 : Logo de l'entreprise



Annexe n° 02 : Organigramme de TMF SPA



Annexe n°03 : Le guide d'entretien

Questions	Réponses
1-Quels types de services logistiques TMF propose-t-il à ses clients ?	1-TMF propose une gamme de service logistique telle que transport des marchandises la gestion de stock (spécifie au GENERAL EMBALLAGE), la distribution, le suivi des expéditions, ces services visent à garantir une chaîne logistique efficace et fiable pour les entreprises.
2-Est-ce que TMF se concentre sur la logistique nationale ou internationale?	2-TMF se concentre sur la logistique nationale et internationale, cependant la majorité de leurs activités logistique se déroule au niveau national (95%), tandis qu'une petite partie est dédiée aux opérations internationales (5%).
3-Combien de camions possède l'entreprise TMF pour ses opérations logistiques ?	3-TMF dispose de 420 camions pour ses opérations logistiques.
4-Quels sont les outils de suivi et de traçabilité que TMF met en place pour assurer la transparence et la fiabilité de ses services logistiques ?	4-TMF utilise deux outils de suivi et de traçabilité pour garantir la transparence et la fiabilité de ses services logistiques, parmi ces outils on peut citer le système de géolocalisation de ses véhicules et logiciel fleet center. Ces outils permettent à TMF de surveiller et de contrôler efficacement le flux des marchandises, assurant ainsi un service de qualité à leur client.
5-Est-ce que TMF dispose de certifications ou de normes de qualité spécifiques pour ses opérations logistiques ?	5-TMF dispose de certifications a des normes de qualité telles que la norme ISO 9001 qui garantit que l'entreprise respecte des normes internationalement reconnue à la matière de gestion de la qualité.

<p>6-Quels sont les critères de qualité que TMF utilise pour mesurer sa performance ?</p>	<p>6-Pour mesurer sa performance, TMF utilise divers critères de qualité tels que la ponctualité des livraisons, la précision des commandes, la satisfaction client, la gestion des retours et réclamations, ainsi que la conformité aux normes de qualité et de sécurité. En surveillant ces critères de prix, TMF peut évaluer efficacement sa performance et identifier les domaines nécessitant des améliorations.</p>
<p>7-Comment se fait le calcul de coût logistique d'une commande ?</p>	<p>7-Pour calculer le cout logistique d'une commande TMF se focalise sur plusieurs facteurs: La détermination des itinéraires existants ; Le calcul des couts selon les critères suivants : la consommation des pièces de rechange (PDR), le carburant et le délai de mission pour chaque itinéraire (le temps.)</p>
<p>8-Quelles stratégies utilisez-vous pour réduire les coûts opérationnels ?</p>	<p>8-Optimiser l'utilisation de leur flotte de 420 camions en planifiant des itinéraires efficace pour minimiser les kilomètres parcourus et réduire la consommation du carburant. Et aussi informe l'ensemble des chauffeurs a une conduite rational</p>
<p>9-Comment gérez-vous l'efficacité de vos itinéraires de transport ?</p>	<p>9-Pour améliorer l'efficacité TMF utilise des systèmes de gestion de flotte qui intègre des fonctionnalités telle que la planification optimiser des itinéraires, le prix de la rotation et les coûts de la mission, ces outils permettent à TMF d'optimiser les trajets, de réduit les temps de trajets, tout en assurant une meilleure satisfaction des clients grâce à des livraisons plus rapide et efficace.</p>

<p>10-Quelles mesures prenez-vous pour minimiser les temps d'attente et les retards ?</p>	<p>10-TMF mis en place des processus de planifications avancés, utilise des technologies de suivi en temps réel pour ajuster des itinéraires en cas de congestion ou des problèmes imprévus, formée son personnel sur l'efficacité des opérations et établir des protocoles de communication claire pour une coordination optimale.</p>
<p>11-Utilisez-vous des systèmes de suivi GPS ou d'autres technologies pour améliorer la gestion de votre flotte ?</p>	<p>12-Oui, TMF utilise des systèmes de suivi GPS et de technologie pour améliorer la gestion de flotte, à titre d'exemple fleet center, géolocalisation. Ces systèmes permettent de suivre en temps réel ses véhicules (pour optimiser les itinéraires, gérer la consommation du carburant et améliorer la productivité globale de l'entreprise.)</p>
<p>12-Comment fidélisez-vous vos clients existants ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Offrant des avantages exclusifs aux clients réguliers. - Fournir un service client de haute qualité pour répondre aux besoins et aux préoccupations des clients par l'accompagnement dans les moments difficiles - La transparence dans les opérations.
<p>13-Quelles sont vos stratégies pour attirer de nouveaux clients ?</p>	<p>13-TMF possède un nombre de client limiter elle cherche toujours à assurer leurs marchandises, réaliser leurs opérations dans les délais, propose des services extraordinaires (service dépannage).</p>
<p>14-Comment surveillez-vous vos concurrents et adaptez-vous votre offre en conséquence?</p>	<p>14- L'entreprise TMF ne met pas ses concurrents sous surveillance mais elle se focalise toujours au développement interne, l'assurance de bon service, établir des tarifs qui conviennent à l'entreprise, développer une méthode propre à l'entreprise.</p>

<p>15-Comment l'entreprise gère-t-elle les retours et les problèmes de qualité? (la réactivité, la qualité de service client)</p>	<p>15- Pour gérer les retours et les problèmes de qualité TMF met un processus efficace de gestion des réclamations et des retours clients. Cela implique de traiter rapidement les problèmes signalés par les clients, de trouver des solutions appropriés pour résoudre des problèmes, et de prendre des mesures pour éviter que les mêmes problèmes ne se reproduise à l'avenir.</p>
<p>16-Quelles sont les particularités du marché algérien du transport de marchandises ?</p>	<p>16- En Algérie le transport de marchandise est essentiellement routier en raison du vaste réseau routier du pays. Cependant le secteur du transport ferroviaire commence à se développer pour offrir des alternatives plus durables.</p> <p>De plus la logistique en Algérie peut être influencée par des facteurs tels que la géographie du pays, les infrastructures de transport existantes et la réglementation en vigueur</p>
<p>17- Quels sont les projets de TMF en termes de logistique</p>	<p>17- Ce qui concerne TMF, l'entreprise a pour projet d'améliorer l'efficacité de ses services par l'utilisation des nouvelles technologies, la gestion intelligente des flottes pour garantir des livraisons rapides et fiable. Ces initiatives visent à renforcer la qualité des services logistiques de TMF et à répondre aux besoins changeants du marché.</p>

Annexe n°04 : Les moyens matériels de l'entreprise TMF

LA FLOTE	QUANTITE
CAMION 20T BACHE	105
CAMION 20T CITERNE	1
CAMION BENNE TASSEUSE	1
CAMION FRIGO 10T	7
CAMION FRIGO 15T	8
CAMION PORT 40T	38
CAMION 20T FRIGO	36
CAMION BACHE 10T	18
REMORQUE BACHE	105
REMORQUE CITERNE	1
REMORQUE FRIGO	55
REMORQUE PLATAU	17
REMORQUE SQUELETTE	25
STACKER	2
VEHICULE DE SERVICE	12
CLARCK	2
DEPANAGE	1
GRUE	1
Totale générale	432

Annexe n°05 : Les delais de la route

Param		Vitesse Moy	65		Repos Court (Hr)	0,75		Repos Long (Hr)	12,0		Temps Conduite	4,5			
etrape	ROTAION	Région de Départ	Région d'arrivée	KM Aller	Qualité de la Route	Conduite (Hr)	REPOS Court 01	REPOS Long 01	REPOS Court 02	REPOS Long 02	REPOS Court 03	REPOS Long 03	REPOS Court 04	REPOS Long 04	Délai de Route Aller
Centre	ABOUDAOU/AKBOU	Centre	Centre	63	32%	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3:01:44
Centre	ABOUDAOU/SETIF	Est	Est	101	60%	2,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2:35:23
Sud	ADRAR/AKBOU	Centre	Centre	1439	90%	24,6	0,8	12,0	0,8	12,0	0,8	0,0	0,0	0,0	50:50:54
Sud	ADRAR/BAB EZZOUAR	Centre	Centre	1415	90%	24,2	0,8	12,0	0,8	12,0	0,8	0,0	0,0	0,0	50:26:17
Sud	ADRAR/BABA ALI	Centre	Centre	1405	90%	24,0	0,8	12,0	0,8	12,0	0,8	0,0	0,0	0,0	50:16:02
Sud	ADRAR/BARAKI	Centre	Centre	1410	90%	24,1	0,8	12,0	0,8	12,0	0,8	0,0	0,0	0,0	50:21:09
Sud	ADRAR/BEJAIA	Centre	Centre	1506	90%	25,7	0,8	12,0	0,8	12,0	0,8	0,0	0,0	0,0	51:59:37
Sud	ADRAR/BENI TAMOU	Centre	Centre	1390	90%	23,8	0,8	12,0	0,8	12,0	0,8	0,0	0,0	0,0	50:00:38
Sud	ADRAR/DAR EL BEIDA	Centre	Centre	1404	90%	24,0	0,8	12,0	0,8	12,0	0,8	0,0	0,0	0,0	50:15:00
Sud	ADRAR/HASSI BOUNIF	Ouest	Ouest	1233	90%	21,1	0,8	12,0	0,8	12,0	0,0	0,0	0,0	0,0	46:34:37
Sud	ADRAR/LES EUCALYPTUS	Centre	Centre	1413	90%	24,2	0,8	12,0	0,8	12,0	0,8	0,0	0,0	0,0	50:24:14
Sud	ADRAR/MEDEA	Centre	Centre	1338	90%	22,9	0,8	12,0	0,8	12,0	0,8	0,0	0,0	0,0	49:07:18
Sud	ADRAR/ROUBA	Centre	Centre	1427	90%	24,4	0,8	12,0	0,8	12,0	0,8	0,0	0,0	0,0	50:38:35
Sud	ADRAR/SETIF	Est	Est	1425	90%	24,4	0,8	12,0	0,8	12,0	0,8	0,0	0,0	0,0	50:36:32
Sud	AFLOU/AKBOU	Centre	Centre	472	90%	8,1	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8:49:06
Sud	AFLOU/DAR EL BEIDA	Centre	Centre	411	90%	7,0	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7:46:32
Sud	AFLOU/M'SILA	H/Plateau	H/Plateau	207	90%	3,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3:32:18
Sud	AFLOU/REGHAIA	Centre	Centre	426	90%	7,3	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8:01:55

Annexe n°06: Report fuel.

1 / 2

100%

Y

Groupe: toute la flotte

Registration: (TR277) 08064-519-06

Report Options: Hide Description>Show...

View Report

Start Date: 01/05/2024

DateFin: 26/05/2024

Consumed Fuel Report

Created : 26/05/2024 10:09:51 | Created by : b.larbi@TMF

Report Totals for : 01/05/2024 to 26/05/2024 (25 Days)

Nbr of Vehicles:		Total Consumed Fuel:			
1		2129 L			
Registration	Total Distance	Total Driving Duration	Total Consumed Fuel	Average Consumed Fuel /100 Km	
08064-519-06 (TR277)	6596 Km	13879 mn	2129 L	32 #100km	

Consumed Fuel Report / Page 1

Table des matières

Remercîments

Dédicaces

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Généralités sur la logistique et la supply chain.....	5
Introduction.....	5
Section 01 : Les fondements théoriques de la logistique.....	5
1. Notion générale sur la logistique.....	5
1.1. Historique et évolution de la logistique	5
1.2. Evolution de la logistique.....	6
1.3. Définition de la logistique	7
1.1.1. Définition 01.....	7
1.1.2. Définition 02.....	8
1.1.3. Définition 03.....	8
1.4. Les différents types de la logistique	8
1.5. Les missions de la fonction logistique.....	12
1.5.1. Mission 01 : Gestion des approvisionnements.....	12
1.5.2. Mission 02 : Gestion des stocks.....	12
1.5.3. Mission 03 : Planification et ordonnancement	12
1.5.4. Mission 04 : Transport et distribution.....	12
1.5.5. Mission 05 : Gestion de la chaine d’approvisionnement	13
1.5.6. Mission 06 : Optimisation des coûts.....	13

1.5.7. Mission 07 : Technologie dans la logistique.....	13
1.5.8. Mission 08 : Durabilité et responsabilité sociale	13
1.5.9. Mission 09 : Logistique inversée	13
1.5.10. Mission 10 : Sécurité et gestion des risques	13
1.5.11. Mission 11 : Innovation et évolution de la logistique.....	13
1.5.12. Mission 12 : Impact de la logistique sur la satisfaction client.....	13
1.6. Le rôle de la logistique.....	14
Section 02 : Les fondements théorique de la supply chain.....	15
1. Notions générales de la supply chain.....	15
1.1. Origines de la supply chain	15
1.2. Définition de la supply chain.....	15
1.2.1. Définition 01.....	16
1.2.2. Définition 02.....	16
1.2.3. Définition 03.....	17
1.3. Les fonctions de la supply chain.....	18
1.3.1. L’approvisionnement.....	18
1.3.2. La production.....	19
1.3.3. Le stockage.....	19
1.3.4. Distribution et transports	20
1.3.5. La vente	20
1.4. Les flux de la supply chain.....	20
1.4.1. Flux d’information.....	21
1.4.2. Flux physique.....	21
1.4.3. Flux financier.....	22

Conclusion	23
Chapitre 02 : La compétitivité et les facteurs clés de succès d'une entreprise logistique	24
Introduction	24
Section 01 : La compétitivité d'une entreprise logistique	24
1. Définition de la compétitivité.....	24
2. L'exigence de la compétitivité.....	25
3. L'avantage concurrentiel.....	27
3.1. Les cinq forces concurrentielles de Porter	28
3.1.1. La menace de nouveaux entrants potentiels.....	30
3.1.2. La menace des produits de substitution	30
3.1.3. Pouvoir de négociation des fournisseurs.....	31
3.1.4. Le pouvoir de négociation des clients	31
3.1.5. Le degré de rivalité avec les concurrents.....	32
Section 02 : Les facteurs clés de succès d'une entreprise logistique	33
1. La notion des facteurs clés de succès.....	33
2. Quelques définition des facteurs.....	34
2.1. Définition 01.....	34
2.2. Définition 02.....	34
2.3. Définition 03	34
Section 03 : La performance logistique d'une entreprise.....	35
1. Définition de la performance	35
1.1. Définition 01.....	35
1.2. Définition 02.....	35
2. Les critères de la performance	36

2.1. L'efficience.....	36
2.2. L'efficacité.....	37
2.3. La pertinence.....	37
3. Les caractéristiques de la performance	38
4. Les indicateurs de la performance.....	39
4.1. Définition de l'indicateur	39
4.2. Les critères de choix d'un indicateur.....	40
4.2.1. Un indicateur doit utilisable en temps réel	40
4.2.2. L'indicateur doit mesurer un ou plusieurs objectifs.....	40
4.2.3. L'indicateur doit induire l'action	40
4.2.4. L'indicateur doit être constructible.....	41
4.2.5. L'indicateur doit pouvoir être présenté sur le poste de travail.....	41
5. Différentes typologies des indicateurs	41
5.1. L'indicateur d'alerte.....	41
5.2. Indicateurs d'équilibrage.....	41
5.3. Indicateurs d'anticipation.....	41
6. Les dimensions de la performance.....	42
6.1. Performance externe.....	42
6.2. Performance interne.....	42
Conclusion	43
Chapitre 03 : Etude de cas au sein de TMF	44
Introduction	44
Section 01 : La logistique en Algérie : le secteur du transport	44
1. La logistique en Algérie	44

2. Le secteur de transport de marchandise en Algérie.....	44
Section 02 : Méthodologie de la recherche	46
1. Présentation du travail de recherche	46
1.1. Choix du thème	46
1.2. Choix de l'entreprise TMF.....	46
1.3. Le déroulement du stage	47
1.4. Moyens et outils de recherche.....	47
1.5. Description du guide d'entretien.....	47
Section 03 : compétitivité et FCS : étude de cas TMF LOGISCTICS.....	48
1. Présentation de SPA TMF LOGISCTICS.....	48
1.1. La structure de TMF	50
1.2. Les moyens et outils de TMF.....	51
1.3. Les outils utilisés à TMF.....	56
1.4. Les objectifs et opérations de l'entreprise.....	57
1.5. Les principaux clients et concurrents de TMF Logistics.....	58
1.6. Analyse SWOT de l'entreprise TMF.....	59
2. La fonction logistique au sein de TMF.....	60
2.1. Les services logistiques de TMF	60
2.2. La logistique nationale ou internationale de TMF.....	60
3. Compétitivité et facteurs clés de succès de l'entreprise TMF.....	60
3.1. Les facteurs clés de succès de l'entreprise TMF	60
3.1.1. La maîtrise de certains indicateurs de performance	60
3.1.2. La mise en place d'une politique de classification de trajets.....	61
3.1.3. La politique de classification des clients	61

3.1.4. La mise en place de système automatisé de gestion de l'activité.....	62
3.2. Réalisation de carrée de la compétitivité.....	64
4. Gestion des coûts et optimisation des itinéraires et de logistique	65
4.1. Le calcul de coûts logistique d'une commande	65
4.2. L'efficacité des itinéraires de transports	65
4.3. Minimisation les temps d'attentes et les délais de retard	66
4.4. La sécurité des conducteurs et des marchandises	66
5. Relation avec les clients et la concurrence.....	66
5.1. La fidélisation de TMF a ses clients	66
5.2. Les stratégies de TMF pour de nouveaux clients	66
5.3. La satisfaction des clients et la qualité des services logistiques.....	67
6. Contexte logistique en Algérie.....	67
6.1. Les particularités du marché algérien du transport marchandise	67
6.2. Les projets de TMF en termes logistiques	67
Conclusion	68
Conclusion générale.....	70

Liste bibliographie

Les annexes

Table des matières

Résumé

Résumé

Ce mémoire se concentre sur l'analyse des facteurs clés de succès d'une entreprise logistique, dans un contexte où la logistique joue un rôle crucial dans l'économie mondiale et où les entreprises doivent rester compétitives.

Notre objectif est de comprendre les facteurs clés de succès d'une entreprise logistique en examinant les éléments essentiels qui contribuent à la réussite d'une entreprise dans ce secteur.

Pour cela nous avons les différents aspects liés à la gestion des opérations, la technologie, la qualité de service et la gestion des coûts, au cours d'un stage pratique que nous avons effectué au sein de l'entreprise logistique TMF.

Les résultats de cette étude nous ont permis d'identifier les quatre FCS principaux assurant la compétitivité de TMF, à savoir la maîtrise de certains indicateurs de performance, la mise en place d'une politique de classification des trajets, la politique de classification des clients et la mise en place de systèmes automatisés de gestion de l'activité.

Les mots clé : logistique, facteurs clés de succès (FCS), compétitivité, TMF logistique.

Summary

This dissertation focuses on the analysis of the key success factors of a logistics company. In a context where logistics plays a crucial role in the global economy and where companies must remain competitive.

Our goal is to understand the key success factors of a logistics business by examining the essential elements that contribute to the success of a business in this sector.

For this we have the different aspects linked to operations management, technology, quality of service and cost management. During a practical internship that we carried out within the logistics company TMF.

The results of this study allowed us to identify the four main FCS ensuring the competitiveness of TMF, namely the mastery of certain KPI'S, the implementation of a journey classification policy, customer classification policy and the implementation of automated activity management systems.

Key words: logistics, key success factors (FCS), competitiveness, logistics TMF.