

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Commerciales

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales

Spécialités : Logistique et distribution

Thème :

Indicateurs clé de performance comme facteur de développement des entreprises

Cas de l'optimisation des opérations logistique et de distribution chez CEVITAL



Réalisé par :

+ MENNIF Karim
+ BOUFALA Seddik

Encadré par :

Dr. Rahmani

Année Universitaire : 2023-2024

Remerciements

Suite à l'élaboration de ce 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.

Le présent travail n'est pas seulement le fruit de nos efforts, mais également celui de bien des personnes à qui nous devons l'expression de nos vifs remerciements.

*Nous adressons notre plus haut respect et notre sincère gratitude à notre promoteur **Dr. Rahmani** pour son soutien et ses conseils*

Nous voudrions également lui témoigner notre gratitude pour sa patience et son soutien qui nous a été précieux afin de mener notre travail à bon port.

Je remercie également les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail.

Nous voudrions aussi exprimer notre reconnaissance envers les amies et collègues qui nous ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de notre démarche.

Nous remercions également tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'achèvement de notre travail et à l'ensemble de personnel

*Nous remercions le chef des opérations **Mr CHERCHOUR Karim** de nous avoir permis d'effectuer un stage pratique au niveau de **CEVITAL** ainsi que tous les responsables de cette entreprise.*



M.Karim & B.Seddik -

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à celle qui m'a donné à la vie,
qui s'est sacrifié pour mon bonheur et ma réussite,*

*A ma
mère...*

*A mon père, qui à été mon ombre durant toutes les années
des études, qui à veillé à me donner l'aide,*

*A m'encourager et à me protéger, que dieu les gardes et
les protèges.*

A mes sœurs et mon frère

A mes très chère nièces

A tout ma famille

A mes très chers amis

A tous ceux qui m'aiment

A tous ceux que j'aime

 - M.Karim -

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à celle qui m'a donné à la vie,
qui s'est sacrifié pour mon bonheur et ma réussite,*

*A ma
mère...*

*A mon père, qui à été mon ombre durant toutes les années
des études, qui à veillé à me donner l'aide,*

*A m'encourager et à me protéger, que dieu les gardes et
les protèges.*

A mon adorable sœur et mes frères

A ma très chère nièce

A tout ma famille

A mes très chers amis

A tous ceux qui m'aiment

A tous ceux que j'aime



B.Seddik -

Sommaire

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

La Liste d'abréviation

La Liste des tableaux

La Liste des figures

Introduction Générale..... 1

Chapitre I

Fondements théoriques des indicateurs clés de performance

Introduction 7

Section 01 : Les origines et l'évolution des indicateurs clés de performance..... 7

Section 02 : Les principes théoriques sous-jacents aux KPIs 17

Conclusion 31

Chapitre II

Les opérations logistiques et de distribution

Introduction 33

Section 01 : Généralités sur la logistique..... 33

Section 02 : La logistique de distribution 50

Conclusion 57

Chapitre III

Application des KPIs pour l'optimisation des opérations logistiques et de distribution de CEVITAL

Introduction 59

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL 59

Section 02 : Analyse et discussion des résultats 69

Conclusion 85

Conclusion Générale 87

Références bibliographiques..... 90

Tables des matières..... 95

Liste d'abréviation

La Liste d'abréviation

C A : Chiffre D'affaire
C C : Communauté de Communes
CLR : Centre de Livraison Régional
DCP : Développement Compétence Professionnel
DRH : Direction des Ressources Humaine
EBE : Excédent Brut D'exploitation
ECR : Efficiency Consumer Response
ERP : Entreprise Ressource Planning
FMN : Firme Multinationale
HT : Hors Taxe
IBS : Impôt sur Bénéfice des Sociétés
INPV : Institut National de la Protection des Végétaux
KPI : Indicateurs Clés de Performance
PDM : Part de Marché
PPM : Pièces Défectueuses par Million
QHSE : Qualité Hygiène Sécurité et Environnement
RDI : Rendement de l'Investissement
RFC : Request For Comments
ROC : Rendement des Capitaux
ROE: Return on Equity
ROI : Retour on Investissement
RR : Résultat Résiduel
SCM : Supply Chain Management
SPA : Société Par Action
T/J : Tonne par Jour
TC : Transport Conteneur
TIC : Techniques d'Informations et de Communication
TRO : Taux de Réalisation
VA : Valeur Ajoutée
VAE : Valeur Ajoutée Economique

Liste des tableaux

La Liste des tableaux

Tableau 1: Importance de la mesure de la productivité et de l'efficacité	15
Tableau 2: Importance de l'analyse financière et de la performance de l'entreprise	26
Tableau 3: Défis courants dans l'utilisation des KPIs et stratégies pour les surmonter	29
Tableau 4: Les principaux objectifs de la logistique	41
Tableau 5: Découpage géographique du marché.	74
Tableau 6: Comparaison de la commercialisation des différentes gammes de produits Cevital.....	76
Tableau 7: Taux de service.....	80
Tableau 8: Taux d'annulation	82
Tableau 9: Les ventes ratées.....	83

Liste des figures

La Liste des figures

Figure 1 : La performance globale	20
Figure 2 : Les composantes de la performance	23
Figure 3 : Schéma simplifié d'un réseau logistique	34
Figure 4 : La logistique de distribution.....	38
Figure 5 : Les objectifs de la logistique.....	42
Figure 6 : La situation géographique de l'entreprise CEVITAL a Bejaia.....	60
Figure 7 : Différent produit et marque de Cevital	64
Figure 8 : Les circuits de distribution de CEVITAL.....	73
Figure 9 : Les principales étapes de distribution CLR	75
Figure 10 : Le pourcentage de Service / Famille produit	80
Figure 11 : Le pourcentage de Service / Famille produit	82
Figure 12 : Quota part cause famille	83

Introduction Générale

Introduction Générale

La logistique et la distribution jouent un rôle crucial dans le développement des entreprises modernes, un rôle qui a évolué de manière significative au fil des siècles. Les premières formes de logistique remontent aux civilisations anciennes, comme les Égyptiens, les Grecs et les Romains, qui ont développé des systèmes sophistiqués pour transporter et gérer les ressources, principalement à des fins militaires.

Pendant le Moyen Âge, le commerce international a pris de l'ampleur avec des routes terrestres et maritimes reliant différentes parties du monde, nécessitant des méthodes avancées de gestion des stocks et de planification des itinéraires. L'avènement de la révolution industrielle au XVIIIe siècle a marqué une transformation majeure, introduisant la production de masse et l'urbanisation, ce qui a exigé des techniques logistiques plus complexes et efficaces. L'industrialisation a été suivie par l'invention du chemin de fer et le développement des réseaux routiers, révolutionnant la distribution des biens¹.

Au XXe siècle, la mondialisation et l'introduction des conteneurs maritimes ont intensifié les échanges commerciaux internationaux, tandis que les systèmes informatisés de gestion de la chaîne d'approvisionnement ont permis une planification plus précise et une réduction des coûts. Les concepts de Juste-à-temps (JIT) et de Lean Manufacturing des années 1980 et 1990 ont mis l'accent sur la réduction des stocks et l'optimisation des processus, rendant les entreprises plus agiles. Le XXIe siècle a vu l'émergence de technologies révolutionnaires telles que l'automatisation, les systèmes de gestion des entrepôts (WMS), les logiciels de gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM), et l'intelligence artificielle (IA), qui ont permis des niveaux sans précédent d'efficacité et de précision. Aujourd'hui, des drones et des véhicules autonomes, couplés à l'IA, optimisent les itinéraires de livraison et la gestion des stocks.

Dans ce contexte d'évolution rapide, les indicateurs clés de performance (KPI) sont devenus des outils essentiels pour les entreprises, permettant de mesurer et d'évaluer l'efficacité de leurs opérations logistiques. Des KPI tels que le taux de service client, le coût de la distribution, le taux de rotation des stocks, et le délai de livraison, fournissent des données cruciales pour identifier les domaines à améliorer, optimiser les processus, et améliorer la rentabilité. Un taux de service client élevé, par exemple, reflète une bonne

¹ Libeskind Jérôme, Histoire de la logistique : Contexte, Origine et évolution, 2^{ème} Edition, Dunod, Paris, 1999, p135.

Introduction Générale

performance logistique, tandis que la réduction des coûts de distribution est cruciale pour la rentabilité².

La gestion efficace des stocks, mesurée par le taux de rotation, minimise les coûts de stockage et les risques d'obsolescence, et des délais de livraison courts sont essentiels pour satisfaire les attentes des clients. En somme, la logistique et la distribution, soutenues par des KPI pertinents, sont au cœur du développement des entreprises modernes, permettant de naviguer dans un paysage commercial de plus en plus complexe et compétitif.

L'entreprise Cevital, l'un des plus grands conglomérats algériens, utilise les KPI comme levier stratégique pour optimiser ses opérations logistiques et de distribution. En intégrant des KPI spécifiques tels que le temps de cycle de commande, le taux de remplissage des entrepôts, et le coût par unité expédiée, Cevital peut surveiller l'efficacité de sa chaîne d'approvisionnement en temps réel. Ces indicateurs permettent d'identifier rapidement les inefficacités et les goulots d'étranglement, facilitant des ajustements précis et une prise de décision éclairée.

En conséquence, Cevital améliore la satisfaction de ses clients, réduit ses coûts opérationnels, et renforce sa compétitivité sur le marché global. Par exemple, le suivi du taux de service client permet à Cevital de garantir que les commandes sont livrées à temps et complètes, ce qui est essentiel pour maintenir la fidélité des clients. Le coût de la distribution, un autre KPI clé, aide Cevital à identifier les domaines où des économies peuvent être réalisées, contribuant ainsi à améliorer les marges bénéficiaires. Le taux de rotation des stocks indique l'efficacité de la gestion des inventaires, aidant à réduire les coûts de stockage et à minimiser les risques d'obsolescence des produits.

Enfin, le délai de livraison est crucial pour répondre aux attentes des clients et maintenir un avantage concurrentiel. En intégrant ces KPI dans leur stratégie globale, Cevital peut non seulement surveiller ses performances actuelles mais aussi anticiper les tendances futures et s'adapter rapidement aux changements du marché. Cela conduit à une amélioration continue des processus, une réduction des coûts et une augmentation de l'efficacité opérationnelle. En fin de compte, les KPI ne sont pas seulement des outils de

² Boucher Ariane, *Analyses interservices : principaux indicateurs clés de performance et métriques*, 3eme Edition, Dunod, Paris, 2003, p15.

mesure; ils sont des leviers de développement stratégique qui transforment la gestion logistique et de distribution en avantages concurrentiels durables.

Problématique de recherche

Comment les Indicateurs Clés de Performance (ICP) peuvent-ils contribuer à l'optimisation des opérations logistiques et de distribution au sien de CEVITAL ?

Questions Secondaire

L'utilisation des Indicateurs Clés de Performance (ICP) dans les opérations logistiques et de distribution de CEVITAL offre plusieurs avantages significatifs pour l'efficacité et la compétitivité de l'entreprise, ainsi que pour la satisfaction de ses clients. Voici deux questions secondaires qui pourraient aider à explorer ces aspects plus en détail :

Q1 : Quels sont les ICP utilisés par CEVITAL pour mesure la performance de ses opérations logistiques et de distribution ?

Q2 : Comment ces ICP peuvent-ils être améliorés pour mieux refléter les objectifs stratégiques de l'entreprise ?

En explorant ces questions, vous pourriez obtenir des informations détaillées sur la manière dont les ICP spécifiques utilisés par CEVITAL contribuent à optimiser ses opérations logistiques et de distribution, ce qui, à son tour, renforce sa compétitivité sur le marché et améliore la satisfaction client.

Hypothèses de recherche

Afin de mener au mieux notre recherche, nous souhaitons élaborer des hypothèses à notre question de recherche posées précédemment en proposant les orientations suivantes :

H1 : L'identification et le suivi des ICP pertinents de cibler les axes d'amélioration prioritaires des opérations logistiques et de distribution au sien de CEVITAL.

H2 : L'utilisation des ICP améliore la logistique de CEVITAL, ce qui augmente la satisfaction client et renforce la position de l'entreprise sur le marché .

Pour tester notre hypothèse, nous commencerons par effectuer des recherches documentaires sur le concept des Indicateurs Clés de Performance (ICP) et leur fonction dans le contexte des opérations logistiques et de distribution. Ensuite, nous analyserons les résultats de notre stage pratique effectué chez CEVITAL, où nous avons eu accès à des

données pertinentes. Nous utiliserons ces données pour mener notre analyse et évaluer dans quelle mesure l'utilisation des ICP influence les opérations logistiques et de distribution de l'entreprise.

Raison du choix de thème

- Les KPIs offrent une évaluation objective de la performance, guidant le développement continu des entreprises en alignant les actions sur leurs objectifs stratégiques.
- Le choix avisé des KPIs favorise une culture de performance où chaque membre contribue efficacement à atteindre les objectifs stratégiques, stimulant un développement durable.
- La surveillance continue des KPIs aide les dirigeants à repérer rapidement les tendances, problèmes et opportunités, favorisant des décisions éclairées et l'optimisation des performances pour une croissance à long terme de l'entreprise.

Objectif du choix thème

Le choix du thème sur les Indicateurs Clés de Performance (KPIs) comme facteur de développement des entreprises vise à :

- Mettre en avant l'importance des KPIs encourage les entreprises à adopter une approche axée sur la performance, où les progrès sont quantifiables et alignés sur les objectifs stratégiques.
- En mettant en lumière l'utilisation efficace des KPIs, l'objectif est d'aider les dirigeants à prendre des décisions informées basées sur des données tangibles et à identifier les domaines prioritaires pour une amélioration continue.
- En soulignant le rôle des KPIs dans le développement des entreprises, l'objectif est de favoriser une culture organisationnelle qui valorise la mesure de la performance et la recherche constante d'optimisation, conduisant ainsi à une croissance durable.

Structure de travail

Introduction Générale

Chapitre I est consacré au Fondements théoriques des indicateurs clés de performance

Chapitre II porte sur Les opérations logistiques et de distribution

Chapitre III est basé sur Application des KPIs dans le développement des entreprises cas CEVITAL

Chapitre I

Fondements théoriques des
indicateurs clés de performance

Introduction

Donc, ce chapitre se penche sur les fondements théoriques des indicateurs clés de performance (KPI), essentiels pour évaluer et améliorer l'efficacité organisationnelle. Les KPI sont enracinés dans diverses disciplines, notamment la gestion, l'économie et les sciences de l'information, et leur évolution reflète l'intégration de théories classiques et contemporaines.

En explorant l'origine et l'évolution des KPI, nous comprendrons mieux comment ils ont été conceptualisés et développés. Nous examinerons également les principes théoriques qui sous-tendent leur utilisation, en mettant l'accent sur la pertinence, la fiabilité et la validité des mesures de performance.

Ce chapitre vise à fournir une base solide pour comprendre comment les KPI peuvent être utilisés de manière stratégique pour aligner les activités organisationnelles sur les objectifs globaux.

Section 01 : Les origines et l'évolution des indicateurs clés de performance

Dans cette section, nous explorons les origines et l'évolution des indicateurs clés de performance (KPI). Enracinés dans les premières théories de gestion, comme la gestion scientifique de Frederick Taylor et les principes administratifs de **Henri Fayol**, les KPI ont progressivement évolué pour répondre aux besoins des organisations contemporaines.

Nous examinerons les étapes clés de cette évolution et les influences majeures qui ont façonné les pratiques actuelles. Cette exploration nous aidera à comprendre comment les KPI se sont adaptés pour rester pertinents dans un environnement en constante mutation.

1.1. Définition des indicateurs clés de performance (KPI)

Selon **Robert.S, David.P** définissent les KPI comme des mesures clés intégrées dans le Balanced Scorecard, qui capturent les aspects financiers et non financiers de la performance d'une organisation. Ils permettent de traduire la vision et la stratégie d'une entreprise en objectifs mesurables³.

³ Robert S, David P, Le Tableau de Bord Équilibré : Traduire la Stratégie en Action, 2eme Edition, Dunod, Paris, 1996, p23.

Bernard Marr décrit les KPI comme des mesures quantifiables utilisées pour évaluer le succès d'une organisation, d'un projet, ou d'une initiative dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Les KPI fournissent des données spécifiques et significatives sur divers aspects de la performance, tels que l'efficacité opérationnelle, la satisfaction client, la rentabilité financière, ou encore la qualité des produits ou services. Ils permettent aux décideurs de surveiller et d'analyser les progrès réalisés, d'identifier les domaines nécessitant des améliorations, et de prendre des décisions éclairées pour optimiser les performances globales, les KPI sont des outils essentiels pour mesurer, évaluer et améliorer la performance organisationnelle⁴.

Ces définitions montrent comment les KPI sont perçus par différents experts, chacun mettant l'accent sur divers aspects tels que la gestion par objectifs, l'intégration dans des cadres de gestion stratégique, et l'amélioration continue des performances.

1.2. Importance des KPI dans la gestion moderne

Les indicateurs clés de performance (KPI) sont essentiels dans la gestion moderne car ils fournissent des mesures concrètes de la performance, permettant ainsi un suivi efficace des progrès vers les objectifs stratégiques. De plus, ils facilitent l'alignement des activités opérationnelles sur la vision globale de l'organisation, garantissant une cohérence dans les actions menées⁵.

Enfin, les KPI aident à prendre des décisions éclairées en fournissant des données objectives sur la performance, ce qui permet d'optimiser les processus et d'assurer la compétitivité de l'entreprise. Dans la gestion moderne pour plusieurs raisons :

1.2.1. Mesure de la performance

Cette déclaration souligne l'importance cruciale des indicateurs clés de performance (KPI) dans la gestion contemporaine. En effet, ces KPI fournissent aux gestionnaires des données tangibles et précises sur la performance organisationnelle, leur permettant ainsi de suivre de près les avancées vers les objectifs stratégiques établis.

Grâce à ces mesures quantifiables, les gestionnaires acquièrent une compréhension approfondie de la performance globale de l'organisation, ce qui leur offre une vision claire de ses forces et de ses faiblesses. Cette transparence leur permet de prendre des décisions

⁴ Bernard Marr, Gestion de la performance et d'utilisation des KPI, 1ere Edition, Dunod, Paris, 2012, p33.

⁵ ALAZARD C, SEPARI S, Contrôle de gestion, Edition DUNOD, Paris, 2007, p55.

éclairées et opportunes pour ajuster les stratégies ou les initiatives en cours, si nécessaire. En ajustant de manière proactive les actions en fonction des données KPI, les gestionnaires peuvent garantir le succès à long terme de l'organisation en maximisant ses performances et en restant adaptatifs aux changements du marché et de l'environnement concurrentiel, et l'importance Mesure de la performance ⁶:

- L'essence de la mesure de la performance dans les organisations.
- L'importance capitale de la mesure de la performance
- l'indispensable mesure de la performance dans la gestion moderne.
- La signification cruciale de la mesure de la performance.
- Comment la mesure de la performance guide le succès organisationnel.
- L'impact transformateur de la mesure de la performance sur les décisions stratégiques.

1.2.2. Alignement stratégique

Les KPI jouent un rôle essentiel dans l'alignement des activités opérationnelles sur les objectifs stratégiques de l'organisation en offrant une vue claire des performances par rapport à ces objectifs. Grâce à des mesures spécifiques et quantifiables, chaque département ou équipe peut comprendre son rôle dans la réalisation de la vision globale de l'entreprise⁷.

Cela favorise une compréhension partagée des priorités organisationnelles et encourage une collaboration cohérente pour atteindre les objectifs stratégiques communs. En surveillant régulièrement les KPI, les gestionnaires peuvent identifier les écarts de performance et prendre des mesures correctives pour garantir que toutes les activités soutiennent efficacement la mission et la vision de l'organisation.

1.2.3. Prise de décision éclairée

Dans le contexte de la gestion moderne, la prise de décision éclairée est cruciale pour garantir la réussite et la pérennité d'une organisation. L'utilisation des Indicateurs Clés de Performance (KPI - Key Performance Indicators) joue un rôle central dans ce processus. Les KPI sont des métriques quantifiables qui permettent aux gestionnaires de suivre et

⁶ ALAZARD C, SEPARI S, Op-Cit, p56.

⁷ [https://fastercapital.com/fr/sujet/d%C3%A9finir-les-indicateurs-cl%C3%A9s-de-performance-\(kpi\)-et-leur-r%C3%B4le-dans-le-succ%C3%A8s-d%27une-startup.html](https://fastercapital.com/fr/sujet/d%C3%A9finir-les-indicateurs-cl%C3%A9s-de-performance-(kpi)-et-leur-r%C3%B4le-dans-le-succ%C3%A8s-d%27une-startup.html), Vus le 9-04-2024.

d'évaluer l'efficacité de leurs stratégies et opérations. Cet essai explore l'importance des KPI dans la prise de décision éclairée et leur impact sur la gestion moderne⁸, on trouve :

- Les KPI offrent aux décideurs des données factuelles et tangibles sur la performance organisationnelle, éclairant ainsi le chemin vers des décisions stratégiques plus éclairées.
- Les KPI servent de boussole pour évaluer l'efficacité et l'efficacité des processus organisationnels, permettant aux décideurs de cibler les domaines nécessitant des améliorations.
- En fournissant des informations précises sur les résultats et les tendances, les KPI éclairent les décideurs sur l'efficacité des stratégies en place et sur la nécessité d'ajustements ou de nouvelles orientations.
- Grâce aux KPI, les décideurs peuvent prendre des décisions éclairées, basées sur des preuves solides, ce qui maximise les chances de succès et de performances optimales de l'organisation.

1.2.4. Identification des tendances et des opportunités

Les KPI jouent un rôle crucial en aidant les organisations à rester compétitives sur le marché en identifiant les tendances émergentes, les lacunes de performance et les opportunités d'amélioration. En surveillant de près ces indicateurs, les entreprises peuvent détecter rapidement les changements dans leur environnement concurrentiel et s'adapter efficacement pour saisir de nouvelles opportunités ou atténuer les menaces émergentes.

Cela permet aux organisations d'anticiper les besoins changeants des clients et de rester agiles dans un environnement en constante évolution. En utilisant les KPI comme des outils d'analyse proactive, les entreprises peuvent aligner leurs stratégies avec les exigences du marché et maintenir leur avantage concurrentiel.

1.2.5. Communication et responsabilisation

Les KPI servent de moyen de communication clair et transparent sur les attentes en matière de performance et aident à responsabiliser les individus et les équipes pour leurs résultats⁹:

⁸ LORINO.P, Méthode et pratique de la performance 3eme édition, Edition d'organisation, Dunod, Paris, 2003, pp81-83.

⁹ Robert S, David P, Op-Cit, p23.

- Les KPI fournissent un langage commun et transparent pour communiquer les attentes en matière de performance à tous les niveaux de l'organisation, assurant ainsi une compréhension partagée des objectifs à atteindre.
- En reliant les performances individuelles et d'équipe aux objectifs globaux de l'organisation, les KPI encouragent la responsabilisation, incitant chaque membre à contribuer de manière significative à la réalisation des résultats souhaités.
- Les KPI offrent une vision claire et transparente des attentes en matière de performance, éliminant les ambiguïtés et favorisant une culture de responsabilité et de transparence au sein de l'organisation.
- En permettant aux individus et aux équipes de voir comment leur travail contribue aux objectifs globaux, les KPI encouragent la motivation et l'engagement envers l'excellence et la réussite collective.
- Les KPI fournissent un outil essentiel pour évaluer et reconnaître les performances exceptionnelles, soutenant ainsi le développement professionnel et la croissance des individus au sein de l'organisation.

1.2.6. Gestion du changement

Surveiller régulièrement les KPI permet aux organisations d'évaluer l'efficacité de leurs initiatives de changement et d'ajuster leur stratégie en conséquence pour garantir une transformation réussie. En analysant les données des KPI, les entreprises peuvent mesurer les progrès réalisés vers les objectifs de transformation, identifier les défis potentiels et déterminer les ajustements nécessaires pour optimiser les résultats¹⁰.

L'approche itérative favorise l'adaptabilité et la réactivité, essentielles pour mener à bien des initiatives de changement complexes dans un environnement dynamique. En utilisant les KPI comme guide, les organisations peuvent aligner leurs efforts sur les objectifs stratégiques et maximiser les chances de succès dans leur transformation organisationnelle.

Dans l'ensemble, les KPI fournissent un cadre essentiel pour mesurer, évaluer et améliorer la performance organisationnelle, ce qui en fait un outil indispensable dans la gestion moderne.

1.3. Les origines des indicateurs clés de performance

¹⁰ Robert S, David P, Op-Cit, p23.

Les KPI trouvent leurs origines dans les pratiques de gestion et de comptabilité des entreprises, où il était nécessaire de suivre des métriques pour évaluer la performance financière et opérationnelle. Au fil du temps, avec l'évolution des théories de gestion et des technologies de l'information, les KPI se sont diversifiés et complexifiés pour inclure des aspects non financiers comme la satisfaction client, la qualité des produits, et l'efficacité des processus internes.

Les KPI sont enracinés dans plusieurs théories de gestion et de performance. Par exemple, la théorie de la Balanced Scorecard (Kaplan et Norton) a popularisé l'idée de mesurer la performance à travers plusieurs perspectives : financière, client, processus internes, et apprentissage et croissance. D'autres approches comme le modèle SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) ont contribué à la définition et la mise en place de KPI efficaces et pertinents.

Avec l'avènement des technologies de l'information et du Big Data, les KPI ont évolué pour inclure des données en temps réel et des analyses prédictives. Les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning), les CRM (Customer Relationship Management), et les outils d'analyse de données permettent aux entreprises de collecter, analyser, et visualiser des volumes massifs de données pour prendre des décisions plus informées. Cette évolution technologique a non seulement permis d'affiner les KPI traditionnels mais aussi d'en créer de nouveaux, plus adaptés aux défis contemporains.

En effet, les KPI sont le fruit d'une évolution historique et théorique, enrichie par les avancées technologiques. Ils sont indispensables pour permettre aux entreprises de naviguer dans un environnement concurrentiel en constante mutation et de prendre des décisions basées sur des données concrètes¹¹.

1.4. Mesure de la productivité et de l'efficacité

La productivité et l'efficacité sont deux concepts cruciaux pour évaluer la performance d'une organisation. Bien qu'ils soient souvent utilisés de manière interchangeable, ils ont des significations distinctes et se mesurent différemment. Ce texte

¹¹ LALILECHE. F, LOUCHICHE. N, La fonction du contrôle de gestion : mesure et pilotage de la performance, Mémoire de master en science de gestion, Université de Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, 2013, p31.

explore ces concepts et présente des indicateurs clés de performance (KPI) couramment utilisés pour les mesurer¹².

1.4.1. Productivité

La productivité se réfère à la quantité de travail ou de production réalisée par unité de temps ou par unité de ressources. Elle mesure essentiellement l'efficacité avec laquelle les ressources sont utilisées pour produire des biens ou des services¹³. Est KPI de productivité ce calcule comme suivant :

➤ **Productivité du Travail**

$$\text{Productivité du Travail} = \frac{\text{Production Totale}}{\text{Nombre d'Heures de Travail}}$$

Mesure le rendement par heure de travail. Utile pour évaluer l'efficacité des employés.

➤ **Productivité des Actifs**

$$\text{Productivité des Actifs} = \frac{\text{Production Totale}}{\text{Valeur Totale des Actifs}}$$

Évalue comment efficacement les actifs de l'entreprise sont utilisés pour générer des revenus.

➤ **Productivité du Capital**

$$\text{Productivité du Capital} = \frac{\text{Production Totale}}{\text{Capital Investi}}$$

Mesure l'efficacité de l'utilisation du capital pour générer de la production.

1.4.2. Efficacité

L'efficacité se concentre sur la qualité et la pertinence des résultats par rapport aux objectifs fixés. Elle examine non seulement la quantité de production¹⁴. Et KPI d'Efficacité ce calcule comme :

➤ **Taux de Conversion**

¹² SADEG, M, Management des entreprises publiques, Les presses d'Alger, Algerie, 1998, P106.

¹³ SADEG, M, Op-Cit, p106.

¹⁴ Ainouz katya Aymene Ouissem Les axes de mesure de la performance par la fonction contrôle de gestion, Université de Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, 2022, pp42-43.

$$\text{Taux de Conversion} = \frac{\text{Nombre de visiteuses}}{\text{Nombre Total de Visites}}$$

Taux de conversion mesure l'efficacité des efforts de marketing et de vente en transformant les prospects en clients.

➤ **Taux de Rendement**

$$\text{Taux de Rendement} = \frac{\text{Production Réelle}}{\text{Production Attendue}}$$

Le taux rendement évalue la capacité d'une unité de production à atteindre les niveaux de production prévus.

➤ **Taux de Réalisation des Objectifs**

$$\text{Taux de Réalisation des Objectifs} = \frac{\text{Objectifs Atteints}}{\text{Objectifs Fixés}}$$

Le taux de réalisation des objectifs mesure dans quelle mesure les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation sont atteints.

➤ **Cycle de Production**

$$\text{Cycle de Production} = \text{Temps total de production pour une unité}$$

Le cycle de production évalue l'efficacité du processus de production en mesurant le temps nécessaire pour produire une unité¹⁵.

1.5. Importance de la mesure de la productivité et de l'efficacité

La mesure de la productivité et de l'efficacité revêt une importance cruciale pour les entreprises modernes. En surveillant ces indicateurs clés, les organisations peuvent optimiser l'utilisation de leurs ressources, réduire les coûts et rester compétitives sur le marché. De plus, cette pratique favorise une culture d'amélioration continue, stimulant l'innovation et la croissance à long terme.

Le tableau illustrant l'importance de la mesure de la productivité et de l'efficacité dans une organisation :

¹⁵ SADEG, M, Op-Cit, p106.

Tableau 1: Importance de la mesure de la productivité et de l'efficacité

Aspect	Importance
Optimisation des ressources	La mesure de la productivité et de l'efficacité permet d'identifier les inefficacités et les gaspillages de ressources, ce qui permet à l'organisation de les réduire et d'optimiser l'utilisation de ses ressources disponibles. Cela peut conduire à des économies de coûts significatives.
Amélioration continue	En surveillant régulièrement la productivité et l'efficacité, une organisation peut identifier les domaines nécessitant des améliorations et mettre en œuvre des initiatives pour les améliorer. Cela favorise une culture d'amélioration continue au sein de l'entreprise.
Prise de décision éclairée	Les mesures de productivité et d'efficacité fournissent des données factuelles sur la performance de l'organisation, ce qui permet aux décideurs de prendre des décisions éclairées et basées sur des données. Cela réduit le risque de prises de décision impulsives ou basées sur des hypothèses erronées.
Avantage concurrentiel	Une organisation qui parvient à maintenir des niveaux élevés de productivité et d'efficacité peut bénéficier d'un avantage concurrentiel sur le marché. Elle peut produire des biens ou des services de meilleure qualité à moindre coût, ce qui lui permet de proposer des prix compétitifs ou des délais de livraison plus rapides.

Source : Ainouz katya Aymene Ouissem, Op-Cit, p38.

Ce tableau met en évidence l'importance stratégique de la mesure de la productivité et de l'efficacité dans la gestion d'une organisation, ainsi que les avantages qu'elle peut

offrir en termes d'optimisation des ressources, d'amélioration continue, de prise de décision éclairée et d'avantage concurrentiel.

1.6. Les premières approches de la mesure de la performance

Les premières approches de la mesure de la performance ont émergé il y a plusieurs siècles, témoignant de l'ancienneté de cette pratique. Dès le 15e siècle, la comptabilité en partie double de Luca Pacioli fournissait un moyen rudimentaire mais efficace de suivre les flux financiers¹⁶.

Pendant la révolution industrielle, des méthodes primitives évaluant la productivité de la main-d'œuvre et des processus de fabrication ont été utilisées. Au cours du 20e siècle, l'analyse comparative et le contrôle de la qualité sont devenus des outils essentiels pour évaluer la performance. Ces approches initiales ont jeté les bases des méthodologies modernes de mesure de la performance, qui intègrent désormais des méthodes financières et non financières pour évaluer efficacement la performance organisationnelle. Voici quelques-unes des premières méthodes et approches utilisées pour évaluer la performance :

1.6.1. Comptabilité double-entry (comptabilité en partie double)

Cette méthode comptable, développée au 15e siècle par Luca Pacioli, permet de suivre les flux financiers entrants et sortants d'une entreprise. Bien qu'elle ne soit pas conçue spécifiquement comme un outil de mesure de la performance, elle fournit des données financières essentielles qui peuvent être utilisées pour évaluer la performance globale d'une entreprise.

1.6.2. Méthode de la productivité

Au cours de la révolution industrielle, des approches rudimentaires de mesure de la productivité ont été développées pour évaluer l'efficacité de la main-d'œuvre et des processus de fabrication. Ces mesures se concentraient souvent sur la quantité de production par travailleur ou par unité de temps.

1.6.3. Analyse comparative (Benchmarking)

¹⁶ Manuel Lange, J. M. Mesure de la performance de la fonction commerciale, Dunod, Paris, 2008, p211.

Bien que le concept moderne de benchmarking soit plus récent, des pratiques similaires existaient depuis longtemps sous différentes formes. Les entreprises comparaient souvent leurs performances à celles de leurs concurrents ou à des normes de l'industrie pour évaluer leur position sur le marché et identifier des domaines d'amélioration.

1.6.4. Méthodes de contrôle de la qualité

Au 20e siècle, des méthodes telles que le contrôle statistique de la qualité ont été développées pour évaluer la performance des processus de production en se concentrant sur la conformité aux normes de qualité établies.

1.6.5. Approches basées sur les ratios financiers

L'utilisation de ratios financiers pour évaluer la performance d'une entreprise est devenue plus répandue au 20e siècle. Ces ratios comprennent des mesures telles que le ratio de rentabilité, le ratio de liquidité et le ratio d'endettement, qui fournissent des indications sur la santé financière et la performance opérationnelle d'une entreprise¹⁷.

Ces premières approches ont posé les bases de la mesure de la performance moderne, qui intègre souvent une combinaison de méthodes financières et non financières pour évaluer la performance globale et identifier des domaines d'amélioration.

Section 02 : Les principes théoriques sous-jacents aux KPIs

Dans cette section, nous explorons les principes théoriques fondamentaux qui sous-tendent l'utilisation des indicateurs clés de performance (KPI).

Les KPI sont enracinés dans diverses théories de la gestion, de l'économie et des sciences sociales, qui offrent des cadres pour comprendre comment mesurer et améliorer la performance organisationnelle. Nous aborderons des concepts clés tels que la théorie de la mesure, qui garantit la fiabilité et la validité des indicateurs, ainsi que les modèles de performance organisationnelle comme le Balanced Scorecard de Kaplan et Norton.

En examinant ces principes, nous mettrons en lumière l'importance de choisir des KPI pertinents et alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

2.1. Définition de la performance de l'entreprise

¹⁷ Jean-Paul Louisot, L'analyse financière simplifiée, 3eme Edition, Dunod, Paris, 1996, p155.

La performance au travail est une notion complexe, influencée par divers contextes, objectifs et valeurs individuelles. Son exploration à travers les définitions des chercheurs éclaire ses aspects comme l'atteinte des objectifs, l'efficacité opérationnelle et la satisfaction des parties prenantes, enrichissant ainsi notre compréhension cruciale dans la gestion des ressources humaines. Et voici trois définitions de la performance de l'entreprise selon différents auteurs :

Selon **Peter F. Drucker**, l'un des penseurs les plus influents dans le domaine de la gestion d'entreprise, la performance d'une entreprise peut être définie comme « *La capacité à transformer les ressources en résultats* ». Pour Drucker, la performance d'une entreprise ne se limite pas seulement aux résultats financiers, mais englobe également des aspects tels que l'efficacité opérationnelle, l'innovation, la satisfaction des clients et la contribution à la société¹⁸.

Selon **Kaplan et Norton**, les créateurs du concept de Balanced Scorecard, la performance de l'entreprise est définie comme "la réalisation des objectifs stratégiques à court et à long terme de manière équilibrée". Ils mettent l'accent sur l'importance de mesurer la performance à travers une perspective équilibrée, en tenant compte à la fois des aspects financiers et non financiers de l'entreprise, tels que la satisfaction des clients, les processus internes et le développement des compétences¹⁹.

Selon **Michael E. Porter**, un théoricien renommé de la stratégie d'entreprise, définit la performance de l'entreprise comme "la capacité à obtenir et à maintenir un avantage concurrentiel durable". Pour Porter, la performance d'une entreprise est étroitement liée à sa capacité à créer de la valeur pour ses clients tout en réalisant un rendement financier durable pour ses actionnaires. Il met l'accent sur l'importance de la stratégie concurrentielle et de la différenciation pour atteindre une performance supérieure dans un marché donné²⁰.

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

¹⁸ Bertrand Sogbossi Bocco, Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, La Revue des Sciences de Gestion, n°241, Paris, 2010, pp118-119.

¹⁹ Zair Wafia, Le Balanced Scorecard: Mesurer la performance « avantages et inconvénients », La Revue des Sciences de Gestion, Université BLIDA, Algérie, 2017, p75.

²⁰ Gozlene Oubya, Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôteliers en TUNISIE, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Côte D'AZUR, Tunisie, 2016, p35.

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.

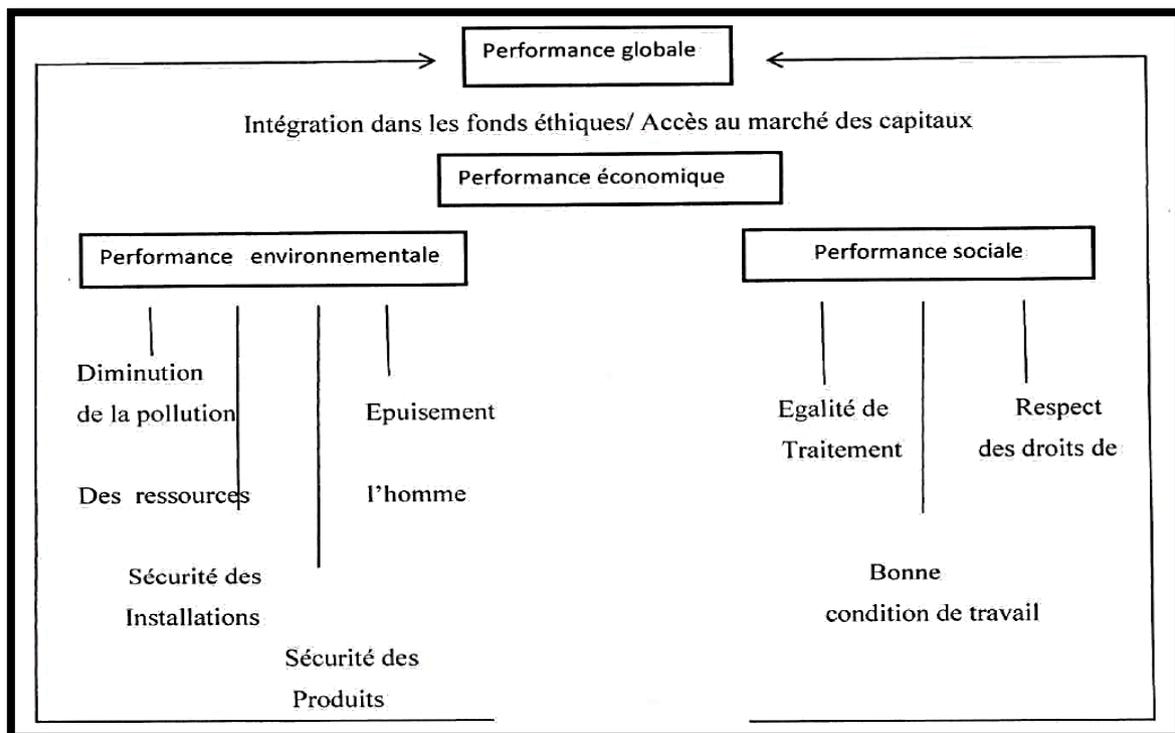


Figure 1 : La performance globale

Source : Loubna Barmaki, Driss Aitcheikh, Développement durable et management : Quel lien ? Pour quelle performance? Cas de six entreprises industrielles marocaines, Revue Congolaise de Gestion 2016, Éditions ESGAE, Paris, 2016, p12.

L'image de la performance globale d'une entreprise peut être assimilée à celle d'un puzzle complexe, où chaque pièce représente un aspect essentiel de son fonctionnement. Une interprétation efficace nécessite d'assembler avec précision ces éléments pour obtenir une vue d'ensemble claire et précise. Seule une approche holistique permet de saisir la dynamique et la santé véritables de l'entreprise, offrant ainsi des perspectives éclairantes pour les décideurs.

Une entreprise performante se caractérise par sa capacité à optimiser la création nette de valeur en améliorant constamment le rapport entre la valeur ajoutée et les coûts, ce qui se traduit par :

- Une entreprise pérenne qui gagne et qui durablement profitable ;
- Une entreprise qui défie ses concurrents internes de qualité de rapidité de service ;
- Une entreprise innovante, efficiente, réactive et qui évolue sûrement, constamment et durablement ;

- Une entreprise qui crée de la valeur tout en répondant aux exigences du marché une longueur d'avance ;
- Une entreprise qui a sa mettre en place de bons indicateurs de performance pour établir les stratégies de développement gagnantes ;
- Une entreprise intelligente financièrement, socialement, environnementale, ment, technologiquement et qualitativement ;
- Une entreprise où règnent valeurs, motivation, compétences, intelligence collective et autonomie ;
- Une entreprise ayant réussi à fidéliser ses clients, remplir son portefeuille de commande grâce à une veille permanente et à une projection continue dans la future.

2.2. Les aspects conceptuels de la performance

Les notions suivantes sont couramment utilisées pour exprimer la performance :

2.2.1. Les concepts de base

2.2.1.1. L'efficacité

L'efficacité se réfère à la capacité d'atteindre les résultats désirés ou les objectifs fixés avec succès, en utilisant les ressources disponibles de manière appropriée et en minimisant les pertes ou les inefficacités.

L'efficacité se définit comme « La mesure dans laquelle une action, un processus ou un système produit les résultats escomptés, en tenant compte de la qualité, de la rapidité et de l'adéquation des moyens utilisés par rapport aux objectifs visés »²¹.

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Objectifs visés}}$$

2.2.1.2. L'efficience

L'efficience se définit comme la capacité à réaliser une tâche ou un processus avec un minimum de gaspillage de ressources, en maximisant l'utilisation des moyens disponibles pour obtenir les résultats souhaités.

L'efficience se définit comme « L'optimisation de l'utilisation des ressources disponibles pour atteindre les objectifs fixés, en minimisant les coûts et en maximisant la productivité et la qualité des résultats ».

²¹ DE BOISLANDELLE H, M, Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, 3^{ème} Édition ECONOMICA, Paris, 1988, p145.

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}^{22}$$

2.2.2. L'économie

L'efficience implique la recherche des ressources nécessaires à un coût minimal, tel que l'approvisionnement auprès de fournisseurs moins onéreux sans compromettre la qualité. La performance exige une vision globale interconnectée de tous les aspects internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, ainsi que physiques et financiers de la gestion. Ainsi, le gestionnaire doit viser une performance globale qui intègre divers niveaux d'évaluation.

Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation²³ :

- Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un élevé de qualité ;
- Pour la vente, c'est la compétitive sur le marché ou la différence valeur - coût ;
- Pour la finance, c'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière d'efficience l'objectif fixé²⁴.

²² BOISLANDELLE H, M, Dictionnaire de gestion, vocabulaire, vocabulaire, concepts et outils, édition ECONOMICA, Paris, 1988, p140.

²³ MOLHO D et POISSON D.F, La performance globale de l'entreprise » édition d'organisation, Dunod, Paris, 2003.

²⁴ AHMED ZAID M, Performance financière et sociale dans les entreprises publique algérienne, Mémoire de licence en science de gestion, université M Mammeri, Algérie, 2011, p5.

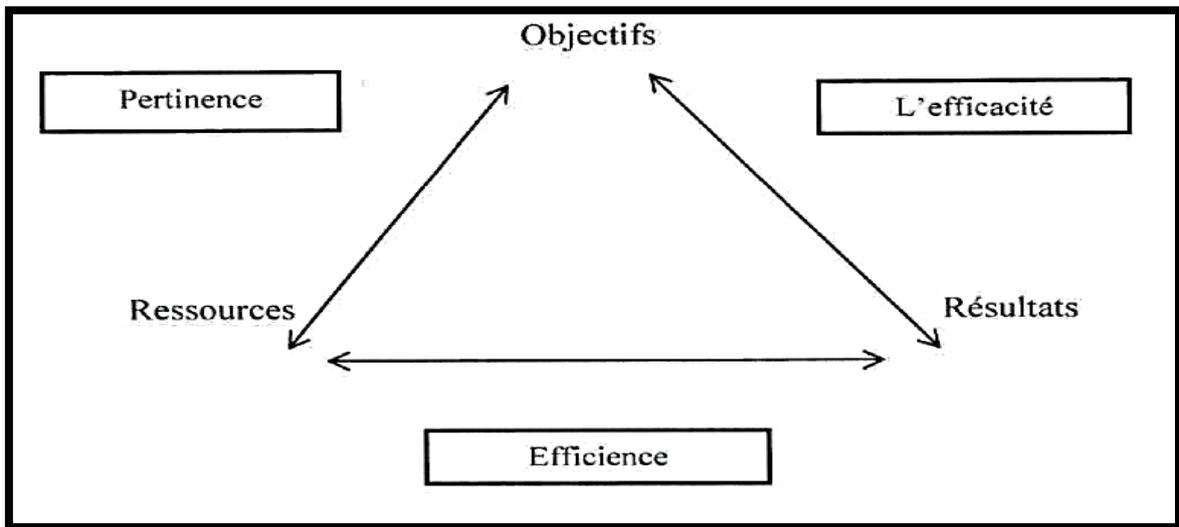


Figure 2 : Les composants de la performance

Source : Éric Milliot, La segmentation stratégique revisitée, Recherches en Sciences de Gestion, Éditions, ISEOR, p2014, p29.

2.2.3. Les concepts de critère

Différents termes similaires tels que variable, levier, facteur, inducteur, critère et paramètre sont couramment employés. Cependant, leur utilisation varie selon les conventions propres à chaque culture professionnelle, que ce soit dans les domaines du génie industriel, de l'automatisation ou du contrôle de gestion.

2.2.3.1. Les critères de performance

Les critères de performance sont des indicateurs technico-économiques utilisés comme références pour mesurer et évaluer la performance. Ils se divisent souvent en deux catégories : ceux axés sur la satisfaction des clients et ceux axés sur la rentabilité de l'entreprise. Parmi ces critères figurent généralement la qualité, le coût, la productivité et la flexibilité, qui sont autant de paramètres essentiels pour évaluer et améliorer les performances opérationnelles et financières de l'entreprise.

2.2.3.2. Les facteurs clé de succès (FCS)

Les facteurs clés de succès (FCS) sont des éléments déterminants qui influent sur la position concurrentielle d'une entreprise dans un secteur donné. Ils représentent les principaux enjeux pour réussir auprès de la clientèle, souvent liés aux critères de performance externes orientés vers les clients.

Les FCS sont les éléments sur lesquels se concentre principalement la lutte concurrentielle et ils sont identifiés en explorant l'environnement, notamment les différents types de clients. Ces facteurs peuvent varier d'un marché à un autre, par exemple le délai de livraison dans le domaine de la vente.

2.2.3.3. Les facteurs clés de performance (FCP)

Un indicateur (ou facteur) est une variable qui permet de mesurer ou d'apprécier un état ou une évolution économique.

Les facteurs clés de performance traduisent les facteurs clés de succès au niveau des performances de l'entreprise. Ils représentent des enjeux de performance interne, non perçus par le client ; un facteur clé de performance est nécessairement lié à un facteur clé de succès, par exemple : Pour FCS-délai, FCP-flux pour le processus de production.

2.2.4. Les facteurs clés de progrès

Les facteurs clés de progrès sont les leviers sur lesquels il faut agir pour améliorer la performance des activités critique, au vu du processus et des facteurs des facteurs de performance considérés, par exemple : La taille des lots, suivre les progrès techniques sont des facteurs de progrès.

2.3. Importance de l'analyse financière et de la performance de l'entreprise

L'analyse financière et la surveillance de la performance de l'entreprise revêtent une importance cruciale pour plusieurs raisons. Tout d'abord, elles permettent d'évaluer la santé financière globale de l'entreprise, en fournissant des informations essentielles sur sa capacité à générer des bénéfices et à rembourser ses dettes.

Ensuite, ces pratiques aident les gestionnaires à prendre des décisions éclairées en allouant efficacement les ressources, en planifiant les investissements et en définissant les stratégies de croissance.

De plus, elles permettent d'identifier les tendances émergentes et les anomalies dans les performances de l'entreprise, facilitant ainsi la détection précoce des problèmes potentiels.

En outre, l'analyse financière offre la possibilité de comparer la performance de l'entreprise avec celle de ses pairs, ce qui permet d'évaluer sa position concurrentielle et d'identifier les domaines nécessitant des améliorations.

Ces pratiques renforcent la transparence et la confiance des parties prenantes externes, telles que les investisseurs et les créanciers, en fournissant des informations fiables sur la situation financière de l'entreprise. En somme, l'analyse financière et la surveillance de la performance de l'entreprise sont des outils indispensables pour assurer sa viabilité à long terme et sa capacité à prospérer dans un environnement concurrentiel.

L'analyse financière et la surveillance de la performance de l'entreprise revêtent une importance cruciale pour plusieurs raisons ²⁵:

2.3.1. Évaluation de la santé financière

L'analyse financière permet de comprendre la santé financière globale de l'entreprise en examinant ses états financiers, y compris le bilan, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie. Cela aide les parties prenantes, telles que les investisseurs, les créanciers et les actionnaires, à évaluer la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices et à rembourser ses dettes.

2.3.2. Aide à la prise de décision

En fournissant des informations détaillées sur la performance passée et actuelle de l'entreprise, l'analyse financière aide les gestionnaires à prendre des décisions éclairées. Cela inclut des décisions relatives à l'allocation des ressources, aux investissements, aux stratégies de croissance et aux politiques de financement.

2.3.3. Identification des tendances et des anomalies

En analysant les données financières sur plusieurs périodes, l'analyse financière permet de repérer les tendances émergentes dans les performances de l'entreprise. Elle aide également à identifier les anomalies ou les fluctuations inattendues, ce qui peut indiquer des problèmes potentiels nécessitant une action corrective.

2.3.4. Comparaison avec les pairs

L'analyse financière permet de comparer la performance de l'entreprise avec celle de ses concurrents du même secteur. Cette comparaison, réalisée à l'aide de ratios

²⁵ Henri Fayol, Administration industrielle et générale, 2eme Edition, France, 19916, p144.

financiers et d'autres mesures de performance, aide à évaluer la position concurrentielle de l'entreprise et à identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires.

2.3.5. Communication avec les parties prenantes

Les résultats de l'analyse financière servent de base à la communication avec les parties prenantes externes telles que les investisseurs, les créanciers, les régulateurs et les analystes financiers. Une transparence accrue grâce à une analyse financière rigoureuse renforce la confiance des parties prenantes dans l'entreprise.

2.3.6. Évaluation des risques

L'analyse financière aide à évaluer les risques auxquels une entreprise est confrontée, que ce soit en termes de rentabilité, de liquidité, d'endettement ou d'autres aspects financiers. En identifiant et en comprenant ces risques, les gestionnaires peuvent élaborer des stratégies pour les atténuer et renforcer la résilience de l'entreprise face à l'incertitude économique.

Voici un exemple de tableau illustrant l'importance de l'analyse financière et de la performance de l'entreprise :

Tableau 2: Importance de l'analyse financière et de la performance de l'entreprise

Aspect	Importance
Prise de décision	L'analyse financière fournit des données cruciales pour prendre des décisions stratégiques, telles que l'expansion, l'investissement ou la réduction des coûts.
Gestion des ressources	Permet de gérer efficacement les ressources financières en identifiant les sources de revenus, les dépenses et les flux de trésorerie.
Évaluation des risques	Aide à évaluer les risques financiers et opérationnels, ce qui permet de mettre en place des mesures d'atténuation appropriées.
Communication avec les investisseurs	Les performances financières influencent la perception des investisseurs et des actionnaires, ce qui peut affecter le coût du capital et la valorisation de l'entreprise.
Planification financière	Facilite la planification à long terme en identifiant les tendances financières et en prévoyant les besoins futurs en capital.
Suivi de la performance	Permet de surveiller la performance de l'entreprise par rapport aux objectifs fixés, en identifiant les écarts et en prenant des mesures

	correctives si nécessaire.
Évaluation de la rentabilité	Aide à évaluer la rentabilité des investissements et des projets, ce qui guide les décisions d'allocation des ressources.
Conformité réglementaire	Assure la conformité aux normes comptables et aux réglementations financières, ce qui réduit les risques juridiques et financiers.
Évaluation de la viabilité	Permet d'évaluer la viabilité financière à long terme de l'entreprise, en identifiant les forces et les faiblesses de son modèle économique.
Analyse comparative	Facilite la comparaison de la performance financière de l'entreprise avec celle de ses pairs du secteur, ce qui permet d'identifier les opportunités d'amélioration.

Source : AHMED ZAID M, Op-Cit, P42.

Ce tableau met en évidence l'importance cruciale de l'analyse financière et de la performance de l'entreprise dans divers aspects de la gestion et de la prise de décision.

L'analyse financière et le suivi de la performance de l'entreprise sont essentiels pour comprendre sa situation financière, soutenir la prise de décision stratégique, évaluer la concurrence, communiquer avec les parties prenantes et gérer les risques. Ces pratiques contribuent à la pérennité et à la croissance à long terme de l'entreprise.

2.4. Processus d'implémentation des KPIs

Le processus d'implémentation des KPI (Key Performance Indicators) peut varier en fonction des besoins spécifiques de chaque organisation, mais voici une approche générale en six étapes :

2.4.1. Définition des objectifs commerciaux et stratégiques

Les objectifs commerciaux sont des résultats spécifiques que l'entreprise souhaite atteindre sur une période bien définie. Ces objectifs doivent être alignés sur la stratégie globale de l'entreprise et contribuer à sa réussite à long terme²⁶.

2.4.2. Identification des domaines clés de performance

Identifiez les domaines clés où vous souhaitez mesurer la performance. Cela peut inclure des aspects tels que les ventes, le marketing, les opérations, la satisfaction client, etc.

²⁶ Henri Bouquin, les fondements du contrôle de gestion, 3e éd, PUF; Édition, Presses Universitaires de France, Paris, 2005, p78.

2.4.3. Sélection des KPI pertinents

Choisissez les KPI qui permettront de mesurer efficacement la performance dans chaque domaine identifié. Assurez-vous que les KPI sont alignés sur les objectifs commerciaux et qu'ils sont spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et temporellement définis (SMART).

2.4.4. Définition des indicateurs de performance associés

Pour chaque KPI sélectionné, identifiez les métriques spécifiques qui seront utilisées pour mesurer la performance. Par exemple, si votre KPI est le "taux de conversion des ventes", les indicateurs de performance associés pourraient inclure le nombre de prospects générés, le nombre de ventes conclues, etc.

2.4.5. Mise en œuvre d'un système de collecte de données et de suivi

Développez un système pour collecter les données nécessaires à la mesure des indicateurs de performance. Cela peut inclure l'utilisation de logiciels de gestion de la performance, de tableaux de bord personnalisés, de sondages, etc. Assurez-vous que les données collectées sont fiables, précises et accessibles.

2.4.6. Analyse et actions correctives

Analysez régulièrement les données collectées pour évaluer la performance par rapport aux objectifs fixés. Identifiez les tendances, les écarts et les opportunités d'amélioration. En fonction des résultats, prenez des mesures correctives pour ajuster les stratégies, les processus ou les ressources afin d'optimiser la performance et d'atteindre les objectifs fixés.

En suivant ces étapes, vous pourrez mettre en place un système de KPI efficace pour mesurer, suivre et améliorer la performance de votre organisation ou de votre projet. Assurez-vous d'impliquer les parties prenantes pertinentes tout au long du processus pour garantir leur engagement et leur soutien.

2.5. Défis courants dans l'utilisation des KPIs et stratégies pour les surmonter

Ce tableau met en lumière ces défis courants et propose des stratégies pratiques pour les surmonter. En impliquant les parties prenantes dans le processus de sélection, en

investissant dans des systèmes de collecte de données fiables et en simplifiant les indicateurs complexes, les organisations peuvent améliorer la gestion de leurs KPIs. De plus, une communication claire des objectifs liés aux KPIs et un engagement actif des employés contribuent à créer une culture axée sur la performance. Enfin, en sensibilisant et en formant les employés et en impliquant les leaders dans le processus de changement, les organisations peuvent surmonter la résistance au changement et favoriser l'adoption efficace des KPIs pour améliorer la performance globale.

Tableau 3: Défis courants dans l'utilisation des KPIs et stratégies pour les surmonter

Défis courants dans l'utilisation des KPIs	Stratégies pour les surmonter
Choix des KPIs pertinents	<ul style="list-style-type: none"> - Impliquer les parties prenantes dans le processus de sélection des KPIs pour garantir leur pertinence.
 - Aligner les KPIs sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.
Collecte et qualité des données	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place des systèmes de collecte de données fiables et précis.
 - Investir dans des technologies de gestion de données pour améliorer la qualité des données.
Complexité excessive des KPIs	<ul style="list-style-type: none"> - Simplifier les indicateurs en évitant la surcharge d'informations.
 - Utiliser des KPIs agrégés pour synthétiser les données complexes.
Manque de communication et d'engagement	<ul style="list-style-type: none"> - Communiquer de manière claire les objectifs liés aux KPIs à l'ensemble de l'organisation.
 - Impliquer activement les employés dans le processus et souligner leur importance pour la réussite de l'entreprise.
Résistance au changement	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliser et former les employés sur l'importance des KPIs et les avantages d'une culture axée sur la performance.
 - Impliquer les leaders et les managers pour créer un environnement favorable au changement.

Source : AHMED ZAID M, Op-Cit, P51.

Ce tableau offre un aperçu des défis courants dans l'utilisation des indicateurs clés de performance (KPIs) et présente des stratégies pratiques pour les surmonter. Ces stratégies sont essentielles pour garantir que les KPIs sont efficacement mis en œuvre et utilisés pour améliorer la performance organisationnelle.

2.6. Utilisation des KPIs pour la prise de décision et l'amélioration continue

L'utilisation des KPI (Key Performance Indicators) pour la prise de décision et l'amélioration continue est essentielle pour piloter efficacement une organisation ou un projet. Voici comment les KPI peuvent être utilisés à ces fins ²⁷:

2.6.1. Prise de décision informée

Les KPI fournissent des données concrètes et mesurables sur la performance de divers aspects de l'organisation ou du projet. Ces données permettent aux décideurs de prendre des décisions éclairées et basées sur des faits plutôt que sur des intuitions ou des suppositions. Par exemple, si le KPI de satisfaction client montre une baisse significative, cela peut inciter les décideurs à investir dans l'amélioration de l'expérience client.

2.6.2. Identification des problèmes et des opportunités d'amélioration :

Les KPI permettent d'identifier rapidement les domaines où les performances ne sont pas conformes aux attentes ou aux objectifs fixés. Cela aide à détecter les problèmes potentiels avant qu'ils ne deviennent critiques et à prendre des mesures correctives rapidement. De plus, les KPI peuvent révéler des opportunités d'amélioration là où les performances dépassent les attentes, ce qui permet de capitaliser sur ces succès et de les reproduire ailleurs.

2.6.3. Évaluation de l'efficacité des stratégies et des initiatives

Les KPI permettent d'évaluer l'impact des différentes stratégies, initiatives ou changements mis en œuvre dans l'organisation. En surveillant les performances à l'aide de KPI pertinents, il est possible de déterminer si les actions entreprises contribuent à l'atteinte des objectifs fixés. Cela permet d'ajuster les stratégies en cours de route et d'optimiser les ressources.

2.6.4. Alignement des objectifs et des efforts

²⁷ **Éric Milliot**, La segmentation stratégique revisitée, Recherches en Sciences de Gestion, Éditions, ISEOR, p2014, p45.

Les KPI permettent de communiquer clairement les objectifs et les priorités à l'ensemble de l'organisation. En mettant en place des KPI alignés sur la stratégie globale, chaque membre de l'équipe comprend mieux comment ses efforts contribuent aux objectifs communs. Cela favorise l'alignement des efforts et des ressources vers les résultats souhaités.

2.6.5. Amélioration continue

Les KPI fournissent une base pour l'amélioration continue en identifiant constamment les domaines où des ajustements sont nécessaires. En suivant régulièrement les performances à l'aide de KPI, l'organisation peut mettre en œuvre des processus d'amélioration continue pour optimiser ses opérations, sa qualité, sa productivité, etc.

Les KPI sont des outils puissants pour la prise de décision et l'amélioration continue. En les utilisant de manière stratégique, les organisations peuvent mieux piloter leurs activités, optimiser leurs performances et atteindre leurs objectifs plus efficacement.

Conclusion

En conclusion, les indicateurs de performance clés (KPI) sont des outils incontournables pour mesurer les performances et l'atteinte des objectifs d'une entreprise. Ils jouent un rôle déterminant dans l'indication des priorités, l'éclairage des prises de décision et la motivation des employés.

Il est essentiel de rappeler que les KPI ne doivent pas être perçus comme des instruments de pression, mais plutôt comme des leviers pour encourager et motiver les équipes. Les employés doivent comprendre la valeur et le but de chaque KPI pour mieux cibler leurs efforts et contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

La mise en place et le suivi des KPI doivent être un processus collaboratif, impliquant toutes les parties prenantes concernées, de la direction aux équipes opérationnelles. Cela garantit non seulement une meilleure compréhension et une acceptation des KPI, mais aussi une plus grande pertinence et efficacité des indicateurs choisis.

Les KPI ne sont pas statiques. Ils doivent être revus et adaptés régulièrement pour s'assurer qu'ils restent alignés sur les objectifs stratégiques en constante évolution de l'entreprise. Une utilisation judicieuse et adaptée des KPI est un atout majeur pour la réussite et la croissance de toute organisation.

Chapitre II
Les opérations logistiques et de
distribution

Introduction

Ce chapitre explore la logistique dans son ensemble, en mettant l'accent sur ses fondements et ses principes directeurs pour une gestion optimale des flux de marchandises et d'informations. La Section 01 se penche sur les généralités de la logistique, détaillant les processus de planification, d'exécution et de contrôle nécessaires au bon fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement.

La Section 02 se concentre spécifiquement sur la logistique de distribution, décrivant les stratégies et tactiques utilisées pour acheminer les produits vers les clients finaux. La compréhension de ces concepts clés permet aux lecteurs de saisir les défis complexes et les opportunités dynamiques de la logistique moderne dans un environnement commercial en perpétuelle évolution.

Section 01 : Généralités sur la logistique

La logistique est essentielle à la gestion des chaînes d'approvisionnement, englobant la planification, l'exécution et le contrôle des flux de biens, d'informations et de ressources. Cette section présente les concepts fondamentaux, l'évolution historique et les principales composantes de la logistique, telles que le transport et la gestion des stocks.

1.1.1. Définition la logistique

Selon ABDELKEBIR Charkaoui a défini la logistique est définie comme : « L'ensemble des méthodes et moyens relatifs à l'organisation d'une entreprise comprenant les manutentions, les transports, les conditionnements et les approvisionnements". Elle est également définie comme une activité de services qui gère les flux de matières en mettant à disposition et en gérant des ressources correspondant aux besoins, aux conditions économiques et pour une qualité de service déterminée, dans des conditions de sécurité et de sûreté satisfaisantes. La logistique est gérée par des logisticiens et mobilise des ressources humaines, financières et matérielles pour atteindre ses objectifs »²⁸.

D'après Martin Pierre, la logistique peut être définie comme suit : « La logistique est une discipline de la gestion qui concerne l'organisation, la planification, la coordination et le contrôle des flux de biens, d'informations et de services depuis leur point d'origine jusqu'à leur point de consommation. Elle vise à optimiser l'efficacité et l'efficience des processus pour assurer que les bons produits arrivent au bon endroit, au bon moment, dans

²⁸ CHARKAOUI Abdelkebir, Les Fondamentaux de la Logistique, 2eme Edition, Maroc, 2018, p32.

les bonnes quantités, au meilleur coût possible »²⁹.

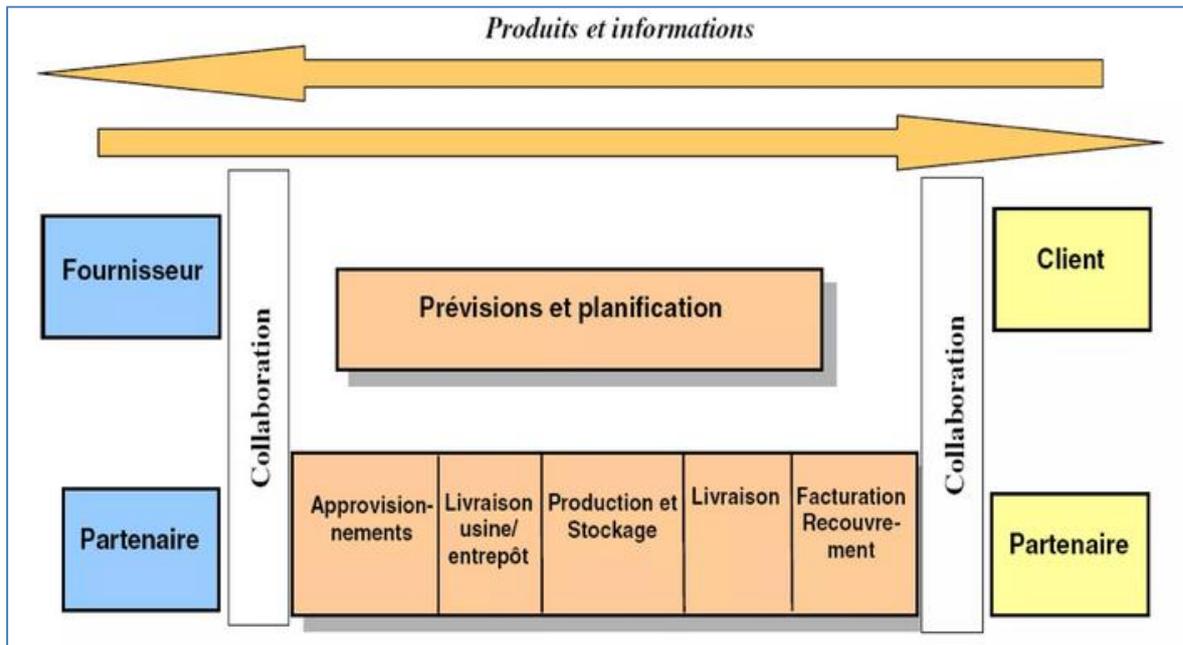


Figure 3 : Schéma simplifié d'un réseau logistique

Source : TAGHOUGHT Hind, La conception d'une chaîne logistique, 2eme Edition, Dunod, Paris, 2013, p16.

1.2. L'histoire de la logistique

L'évolution et l'histoire de la logistique ont connu des métamorphoses majeures à travers les siècles. Les premières civilisations telles que la Mésopotamie, l'Égypte, la Chine et Rome ont mis en place des systèmes de transport et de stockage pour répondre aux besoins de leurs armées, villes et échanges commerciaux. Au Moyen Âge, les guildes et les routes commerciales ont joué un rôle crucial dans le commerce des marchandises³⁰.

La Révolution industrielle a marqué un tournant décisif dans le domaine de la logistique, avec l'avènement des machines, des chemins de fer et des bateaux à vapeur, permettant une circulation plus rapide et efficace des marchandises. Au XXe siècle, la logistique a émergé comme un domaine d'étude formel, introduisant des concepts tels que le juste-à-temps et la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

²⁹ MARTIN Pierre, Principes de la Logistique Moderne, 1ère éd, Éditions Logistique, Paris, 2020, p45.

³⁰ Martin Christopher, Logistics & Supply Chain Management: Creating Value-Adding, 2eme Edition, Dunod, Paris, pp51-52.

Les années 90 ont été témoins d'une évolution majeure dans le domaine de la logistique, avec une concurrence accrue et une demande croissante de personnalisation des services. Les entreprises ont commencé à se concentrer sur la collaboration avec leurs fournisseurs et leurs clients, faisant de la logistique un pilier central du monde des affaires.

Au 21^e siècle, la logistique a été révolutionnée par les avancées technologiques, répondant ainsi aux nouvelles attentes des consommateurs et aux évolutions économiques mondiales³¹. Internet et les technologies de l'information ont amélioré la gestion des chaînes d'approvisionnement, favorisant la livraison rapide. Les préoccupations environnementales ont poussé vers des pratiques durables comme le transport multimodal, tandis que la mondialisation a souligné l'importance cruciale de la gestion des risques dans les réseaux logistiques.

1.3. Les diverses catégories et aspects de la logistique

La logistique est un ensemble complexe d'activités et de processus qui gèrent efficacement les flux de marchandises, d'informations et de ressources au sein d'une organisation. Elle comprend plusieurs types de logistique, qui jouent un rôle crucial dans le fonctionnement des entreprises et la satisfaction des clients³². Voici les différents types de logistique:

1.3.1. Gestion de l'approvisionnement

La logistique englobe la gestion minutieuse des approvisionnements, impliquant l'acquisition de matières premières, de produits semi-finis et de produits finis. Ces ressources sont essentielles pour alimenter les processus de production ou de vente. La logistique prend en compte chaque étape, de l'achat initial jusqu'à l'utilisation finale, garantissant une circulation fluide et efficace des biens tout au long de la chaîne d'approvisionnement³³.

1.3.2. Logistique de stockage

La logistique supervise également les opérations de stockage, englobant la gestion des entrepôts, la manutention des marchandises et le contrôle des stocks. Elle optimise ces

³¹ PIMOR Yves, Logistique : Production, Distribution, Soutien, 2eme Edition DUNOD, Paris, 2005, P84.

³² PIMOR Yves, logistique : production, distribution, soutien, édition DUNOD, 2eme Edition, Paris, 2005, p34.

³³ MANSOURI Hanane, MAZOUZI Souad, Minimisation des couts logistiques de distribution des centres de livraison régionaux aux grossistes, Mémoire master, Université Abedrahman, Mira, Bejaia, 2016, p28.

processus pour assurer un stockage efficace des produits, en garantissant leur sécurité, leur accessibilité et leur traçabilité tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Cette gestion proactive des opérations de stockage contribue à réduire les coûts logistiques, à minimiser les ruptures de stock et à améliorer la satisfaction client grâce à une disponibilité constante des produits³⁴.

1.3.3. Logistique de production

La logistique supervise également les opérations de production, englobant la fabrication, l'usinage et la transformation des matières premières. Elle coordonne ces processus pour garantir une production efficace, en optimisant les flux de matériaux et en assurant la disponibilité des ressources nécessaires pour répondre à la demande du marché. Cette gestion intégrée contribue à améliorer la productivité et la rentabilité des entreprises tout en maintenant des normes élevées de qualité et de satisfaction client³⁵.

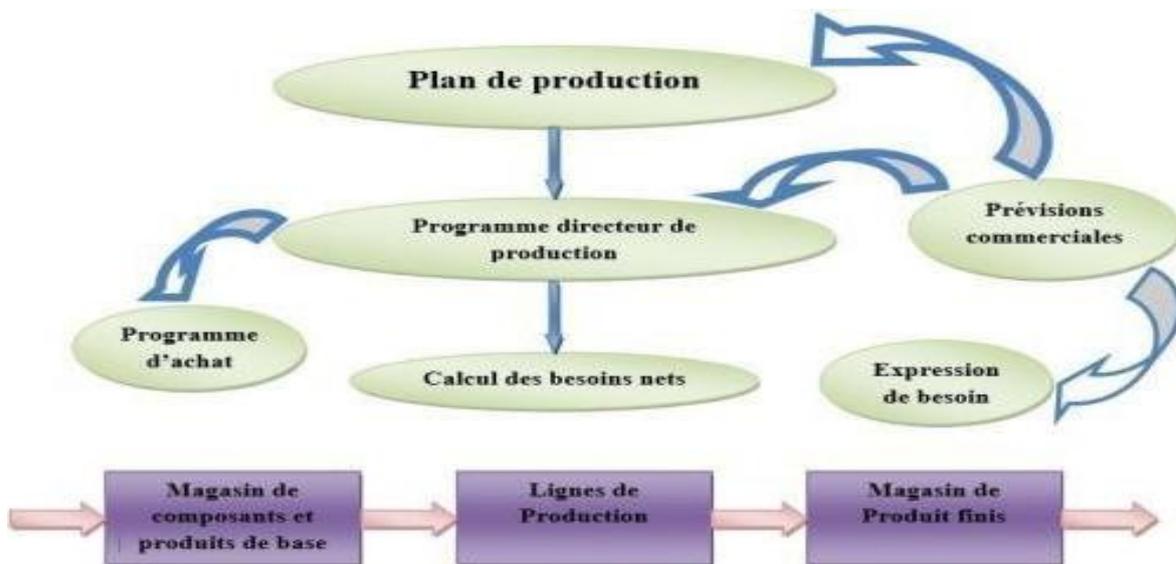


Schéma 2 : Logistique de production

Source : CHEIKH Brahim Hamad, Op-Cit, p15.

1.3.4. Logistique des achats

La logistique assume la responsabilité de la gestion des approvisionnements, garantissant la continuité et la fiabilité des flux de marchandises. Elle planifie, coordonne et contrôle les activités liées à l'approvisionnement en matières premières, en produits

³⁴ JULIEN Martain, planification des chaînes logistiques : modélisation du système décisionnel et performance, thèse pour l'obtention de grade de docteur, l'université Bordeaux, Paris, 2007, p66.

³⁵ MANSOURI Hanane, MAZOUZI Souad, Op-Cit, p28.

semi-finis et en produits finis, afin de répondre efficacement à la demande du marché tout en optimisant les coûts et en respectant les délais. Cette fonction essentielle permet aux entreprises de maintenir des niveaux de stock adéquat et de s'adapter rapidement aux fluctuations de la demande, assurant ainsi leur compétitivité sur le marché³⁶.

1.3.5. Logistique de transport

La logistique se focalise sur la gestion optimale des déplacements de marchandises, veillant à leur transfert efficace d'un point à un autre. Elle coordonne les flux de produits à travers les différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement, en organisant le transport, le stockage et la distribution pour garantir une circulation fluide des marchandises tout en minimisant les coûts et les délais. Cette attention particulière aux mouvements de marchandises contribue à optimiser la performance globale de la chaîne logistique et à répondre aux exigences des clients en termes de disponibilité et de rapidité des livraisons³⁷.

1.3.6. Gestion de la distribution

La logistique se focalise également sur la livraison des produits finis aux clients, visant à garantir leur disponibilité et leur livraison rapide. Cette étape cruciale implique la coordination de divers processus, tels que le stockage, le conditionnement et le transport, pour répondre efficacement aux demandes des clients. En assurant une distribution efficace, la logistique contribue à la satisfaction client et renforce la compétitivité de l'entreprise sur le marché³⁸.

Ces différents types de logistique interviennent dans la fabrication d'un produit jusqu'à sa livraison au client final, et chaque entreprise doit adapter sa stratégie logistique en fonction de ses objectifs et de ses spécificités.

³⁶ LYONNET Barbara, Senkel Pascale, Gestion des achats, des stocks et infrastructures logistiques dans Supply chain management, 4eme Edition, Parsi, 2019, pp161-163.

³⁷ MOCELLIN Fabrice, Gestion des entrepôts et plates-formes, 2ème Edition Dunod, Paris, 2006, p30.

³⁸ VIGNY Jean, Distribution Structure Pratique, 3ème édition, Dalloz, 2000, P .8.

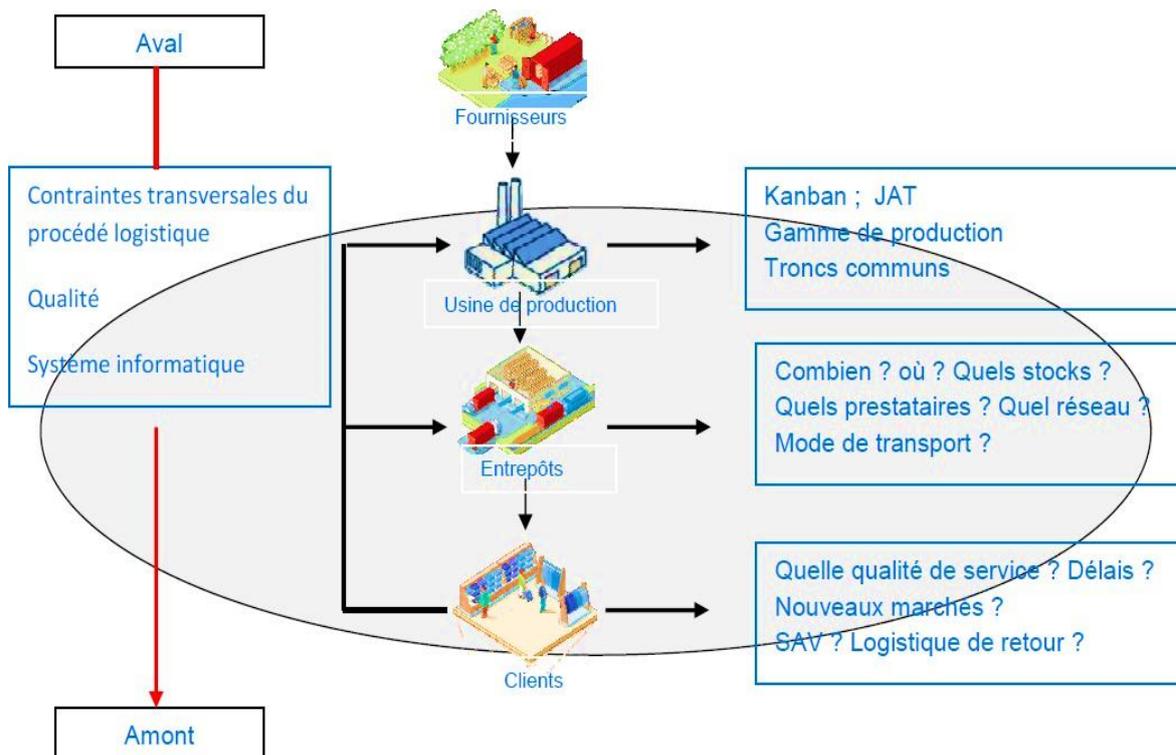


Figure 4 : La logistique de distribution

Source : www.cgl-consulting.com/sp3/la-logistique-de-distribution.pdf.

1.4. Importance de la logistique

1.4.1. Impact sur la compétitivité et la satisfaction des clients

La logistique joue un rôle crucial dans la satisfaction et la fidélisation des clients dans un marché concurrentiel. Et les principaux points clés sur l'impact de la logistique sur la compétitivité et la satisfaction des clients ³⁹:

1.4.1.1. Impact sur la Compétitivité

La compétitivité et la satisfaction des clients sont deux concepts étroitement liés qui influencent directement la performance d'une entreprise. Et les points clés essentiels concernant l'influence de la satisfaction client et de la logistique sur la compétitivité ⁴⁰:

➤ Gestion efficace de la chaîne logistique

Une gestion efficace de la chaîne logistique est essentielle pour maintenir la fidélité des clients. Elle permet de répondre efficacement à la demande et de satisfaire les attentes des clients, ce qui contribue à une image de marque positive et à une compétitivité accrue.

³⁹ FINDER Michel, La logistique au service de l'entreprise : Moyen, mécanisme et enjeux, 2eme Edition, Dunod entreprise, Paris, 1983, p52.

⁴⁰ Richardson John, Satisfaction des Clients et Compétitivité sur le Marché : Stratégies et Pratiques, 2eme Edition Dalloz, Paris, 2019, p155.

➤ **Optimisation des coûts et des services**

La logistique permet d'optimiser les coûts et les services, ce qui est un facteur clé de la compétitivité. Une entreprise qui offre des services logistiques de haute qualité et à un coût compétitif peut se démarquer de ses concurrents.

➤ **Flexibilité et réactivité**

La logistique doit être flexible et réactive pour répondre aux besoins des clients et aux fluctuations de la demande. Cela permet aux entreprises de se démarquer par leur capacité à répondre efficacement aux besoins des clients, ce qui renforce leur compétitivité.

1.4.1.2. Impact de la logistique sur la satisfaction des clients

La logistique joue un rôle crucial dans la satisfaction des clients en garantissant une gestion efficace des stocks et des flux, ainsi qu'une rapidité et une précision des services logistiques⁴¹. Et les principaux points clés sur l'impact de la logistique sur la satisfaction des clients :

➤ **Gestion des stocks et des approvisionnements**

Une bonne gestion des stocks et des approvisionnements est essentielle pour satisfaire les clients. Elle permet d'éviter les ruptures de stock et d'assurer une disponibilité des marchandises en temps voulu⁴².

➤ **Rapidité et précision des services logistiques**

La rapidité et la précision des services logistiques sont des attentes clés des consommateurs. Une entreprise qui offre des services logistiques rapides et précis peut satisfaire les clients et renforcer leur fidélité.

➤ **Gestion des retours et des pics d'activité**

La gestion efficace des retours et des pics d'activité est également essentielle pour satisfaire les clients. Cela permet aux entreprises de répondre efficacement à la demande et de minimiser les pertes de temps et les coûts.

La logistique joue un rôle crucial dans la satisfaction et la fidélisation des clients. Elle permet aux entreprises de répondre efficacement à la demande, d'optimiser les coûts et les services, et de se démarquer par leur capacité à répondre aux besoins des clients.

1.4.2. Le rôle de la logistique dans les entreprises

⁴¹ MOCELLIN Fabrice, Op-Cit, p35.

⁴² <https://www.supplychaininfo.eu/dossier-optimisation-logistique/quels-enjeux-optimisation-logistique-satisfaction-client/>, Consulter le 27-05-2024.

La logistique joue un rôle central dans les entreprises, car elle touche tous les services et influe sur les performances globales de l'organisation. Elle constitue un levier stratégique en soi, une valeur ajoutée. Elle a pour but ⁴³:

- En optimisant les processus logistiques, les entreprises peuvent réduire les coûts liés au stockage, au transport et à la gestion des stocks. Cela peut contribuer à améliorer la rentabilité globale de l'entreprise.
- Une logistique bien gérée contribue à offrir un meilleur service client en garantissant que les produits sont disponibles en temps voulu et en bon état. Cela peut renforcer la satisfaction client et la fidélité à long terme.
- Coordonner la circulation des biens ou des marchandises depuis leur point d'origine jusqu'à leur destination finale, dans le but de satisfaire les besoins des clients ⁴⁴.
- Optimiser les coûts, améliorer la qualité des services, et garantir une satisfaction client optimale.
- La logistique vise à optimiser les flux de produits et d'informations tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Cela peut inclure l'utilisation de technologies telles que les systèmes de gestion d'entrepôt (WMS) et les logiciels de planification des ressources d'entreprise (ERP) pour améliorer l'efficacité opérationnelle.
- Planifier et contrôler les opérations de la chaîne logistique.
- Assurer l'approvisionnement en matières premières et en produits dans des délais brefs, pour que le produit final parvienne au client rapidement.
- Gérer efficacement les stocks pour éviter les ruptures.
- Relier les différentes étapes qui forment la livraison d'un service ou d'un produit.

La logistique est donc un élément fondamental pour maintenir la compétitivité, la souplesse et l'efficacité dans un environnement entrepreneurial dynamique et globalisé. Une logistique bien orchestrée permet à une entreprise de répondre aux exigences des clients et d'augmenter sa compétitivité.

1.4.3. Les objectifs de la logistique

⁴³ FACON Pierre, La logistique en entreprise : Définition, intérêt et gestion, 2eme Edition, Dunod, Paris, 2021, p81.

⁴⁴ <https://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-logistique>, Consulté le 25-05-2025.

Les principaux objectifs de la logistique visent à optimiser les flux de marchandises, à réduire les coûts opérationnels et à améliorer la satisfaction client. En assurant une gestion efficace des stocks, une planification précise des transports et une coordination harmonieuse des différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement, la logistique contribue à renforcer la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise. En outre, elle vise à minimiser les délais de livraison, à garantir la qualité des produits et à promouvoir une utilisation efficace des ressources, contribuant ainsi à la durabilité environnementale. On peut citer plusieurs objectifs :

Tableau 4: Les principaux objectifs de la logistique

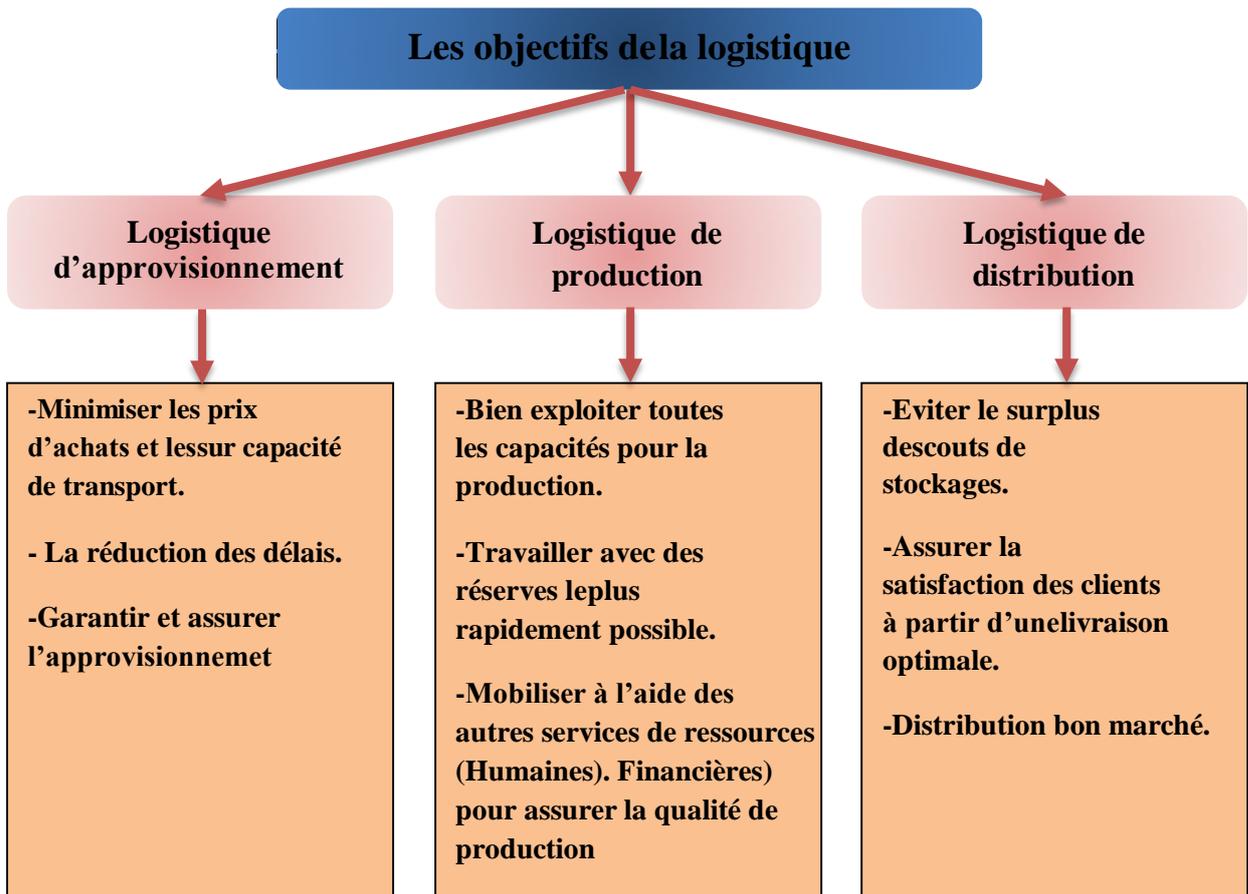
		Les principaux objectifs de la logistique
Optimiser les coûts		<ul style="list-style-type: none"> - Maîtriser les coûts d'approvisionnement, de stockage et de transport tout au long de la chaîne logistique - Réaliser des économies grâce à une bonne stratégie logistique - Impacter positivement les prix des produits et les bénéfices de l'entreprise
Améliorer la compétitivité	la	<ul style="list-style-type: none"> - Rendre l'entreprise plus compétitive en garantissant des livraisons rapides et la qualité des informations - Se démarquer de la concurrence par la qualité des produits et des processus logistiques (conditions de livraison, délais, suivi client, etc.) - Gagner la confiance et la fidélité des clients en réalisant les résultats convenus, en garantissant des livraisons à temps et en offrant une bonne communication
Optimiser la production	la	<ul style="list-style-type: none"> - Gagner en efficacité et ne pas perdre de temps sur des tâches inutiles - Mettre en place des indicateurs de performance sur les approvisionnements, les stocks et les transports - Automatiser les processus logistiques
Améliorer la satisfaction client	la	<ul style="list-style-type: none"> - Soigner l'expérience d'achat dans son ensemble, du premier contact à la réception de la commande - Répondre aux attentes des clients en termes de délais de livraison, de disponibilité des produits et de qualité des

	services. - Fidéliser les clients grâce à une logistique performante.
Respecter l'environnement	- Réduire l'impact environnemental des activités logistiques, notamment en diminuant l'empreinte carbone du transport.

Source : <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/logistique-entreprise/>, Consulté le 27-05-2024.

La logistique vise à optimiser les coûts, améliorer la compétitivité, optimiser la production et la satisfaction client, tout en respectant l'environnement. C'est un levier essentiel pour la performance globale de l'entreprise.

Figure 5 : Les objectifs de la logistique



Source : <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/logistique-entreprise/>, Consulté le 27-05-2024.

1.5. Les flux et les composantes de la logistique

1.5.1. Les flux de la logistique

On peut distinguer trois flux traversant une chaîne logistique : flux d'informations, physiques et financier, Comme le montre le schéma⁴⁵:

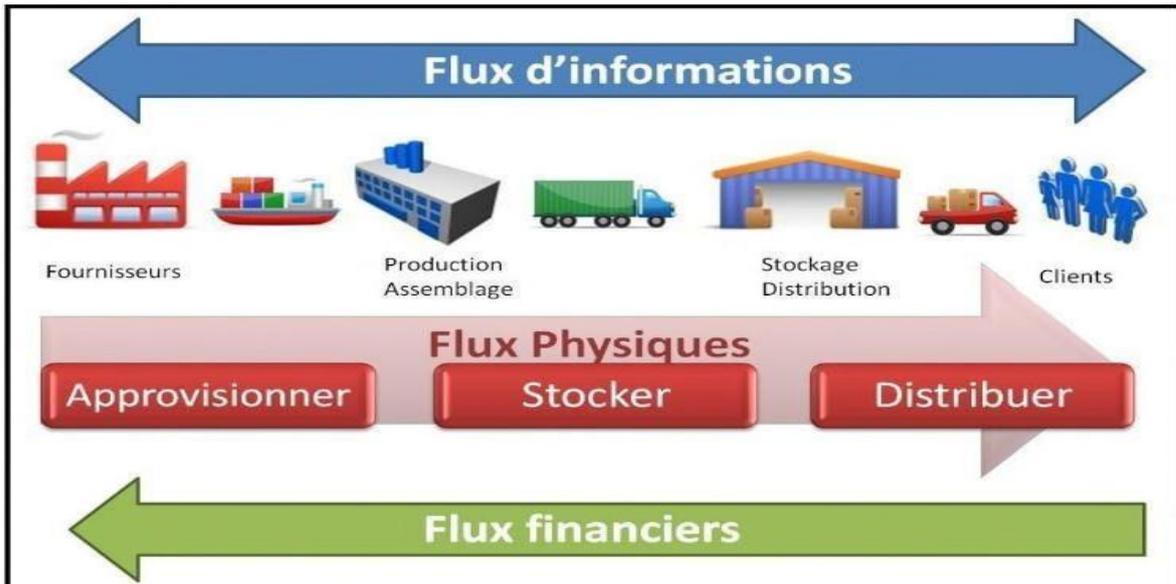


Schéma 6 : Schématisation des flux d'informations, flux physiques et flux financiers

Source : <http://www.englishtransport.canalblog.com>, Consulté le 27-05-2024.

1.5.1.1. Les flux d'information

Le flux d'information dans la chaîne logistique englobe les échanges de données entre ses acteurs, en particulier les informations commerciales telles que les commandes passées entre clients et fournisseurs. Ces commandes comprennent généralement des détails tels que la référence du produit, la quantité commandée, la date de livraison souhaitée et le prix négocié. En plus de ces éléments, d'autres informations peuvent être incluses, telles que les options de produit, la fréquence de livraison et des détails techniques comme les paramètres physiques du produit et les capacités de production.

Les clients exigent de plus en plus des informations de suivi des niveaux de stock pour suivre l'avancement de leurs commandes, ce qui renforce le principe de traçabilité. Les progrès des technologies de l'information et de la communication (TIC) accélèrent le flux d'information, mais la confidentialité entre les acteurs et la qualité des données restent des défis à surmonter. Il est crucial de garantir que les décisions reposent sur des données

⁴⁵ JULIENS François, Planification des chaînes logistique : mondialisation du système décisionnel et performance, thèse présentée à l'université bordeaux 1, pour obtenir le grade de docteur en spécialiste : production, 2008, p33.

précises et à jour pour éviter toute inefficacité ou erreur dans la chaîne logistique⁴⁶.

1.5.1.2. Le flux physique

Le flux physique dans la chaîne logistique correspond au déplacement des marchandises tout au long du processus, de leur état de matières premières à celui de produits finis, en passant par les différentes étapes de semi-finition. Il justifie la mise en place d'un réseau logistique comprenant des sites et des espaces de stockage pour gérer les fluctuations et agir comme tampons entre les différentes activités.

Ce flux résulte de l'exécution des opérations de manutention et de transformation des produits, quel que soit leur état. Généralement, il est considéré comme le plus lent des trois flux logistiques principaux.

1.5.1.3. Le flux financier

Le flux financier englobe la gestion monétaire globale des entreprises, couvrant les ventes de produits, les achats de composants ou de matières premières, ainsi que les investissements dans divers équipements et la location d'entrepôts, sans oublier la rémunération des employés.

Généralement, ce flux est centralisé au sein de l'entreprise, principalement géré par le département financier ou la comptabilité, en étroite collaboration avec les services des achats et commerciaux. À long terme, il inclut également les investissements importants tels que la construction de nouveaux bâtiments ou de lignes de production, impliquant souvent des transactions avec des institutions bancaires externes à l'entreprise⁴⁷.

1.5.2. Composantes de la logistique

Les composantes de la logistique comprennent la gestion des stocks, le transport et la distribution, ainsi que la planification et l'optimisation des flux de marchandises. Chacune de ces composantes joue un rôle crucial dans la coordination efficace des opérations logistiques, contribuant ainsi à la satisfaction du client, à la réduction des coûts et à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

1.5.2.1. Gestion des Approvisionnements

⁴⁶ 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, Paris, 2007, p14.

⁴⁷ JULIENS François, Op-Cit, p33.

La gestion des approvisionnements est un processus crucial qui assure la disponibilité continue des matériaux et produits nécessaires à la production et à la distribution. Elle implique la sélection rigoureuse et l'évaluation continue des fournisseurs pour garantir la qualité, la fiabilité et les coûts compétitifs. En outre, elle comprend l'optimisation des stocks pour maintenir un équilibre entre la disponibilité des matériaux et la minimisation des coûts de stockage.

La planification des besoins en matériaux joue un rôle essentiel en prévoyant les quantités nécessaires et les dates de réapprovisionnement. Le contrôle de la qualité est également primordial, avec des inspections régulières pour garantir la conformité aux normes spécifiées. Enfin, la gestion des coûts, par la négociation et le suivi précis des dépenses, permet d'identifier et de réaliser des économies. Une gestion efficace des approvisionnements contribue à la fluidité des opérations, à la satisfaction des clients et à la rentabilité globale de l'entreprise⁴⁸.

1.5.2.2. Gestion des Stocks

La rotation des stocks est un concept clé dans la gestion des stocks, car elle permet de mesurer la fréquence à laquelle une entreprise achète et vend ses produits ou marchandises sur une période donnée⁴⁹.

Nous présentons ci-dessous quelques techniques de gestion des stocks qui sont associées à la rotation des stocks :

Le taux de rotation des stocks est calculé en divisant le chiffre d'affaires par le stock moyen au prix de vente. Cela permet de déterminer la fréquence à laquelle les stocks sont renouvelés et de mesurer la performance de l'entreprise en matière de gestion des stocks.

Pour améliorer la rotation des stocks, il est important de réduire les commandes et/ou d'augmenter les ventes. Cela permet de minimiser les coûts de stockage et de répondre efficacement à la demande des clients.

La rotation des stocks peut être optimisée en fonction de la variabilité de la demande. Si la demande est saisonnière, il est préférable de commander des quantités plus importantes en période de forte demande et moins en période de faible demande.

⁴⁸ KALIKA Michel, GUIEU Gérard, Gestion des achats et de l'approvisionnement, 3eme Edition, Editions Economica, Paris, 1998, p124.

⁴⁹ GREIF Michel, La gestion des stocks et des approvisionnements, 2eme Edition, Dunod, Paris, 2009, pp78-80.

1.5.2.3. Gestion des stocks en temps réel

Les logiciels de gestion des stocks offrent une visibilité en temps réel sur les mouvements de stocks, permettant ainsi aux entreprises de prendre des décisions éclairées pour optimiser leur rotation. Grâce à ces outils, les entreprises peuvent anticiper les besoins en stock, éviter les surstocks et les ruptures de stock. Cela contribue à réduire les coûts de stockage en minimisant les besoins en espace et en capital immobilisé⁵⁰.

De plus, en automatisant les processus de gestion des stocks, ces logiciels permettent de minimiser les erreurs humaines et les pertes de temps associées à la saisie manuelle des données. En fin de compte, l'utilisation de logiciels de gestion des stocks améliore l'efficacité opérationnelle et la rentabilité de l'entreprise.

1.5.2.4. Gestion du transport

Les modes de transport incluent le transport terrestre, maritime et aérien, chacun offrant des avantages distincts adaptés à divers besoins logistiques. Le transport terrestre, comprenant principalement les routes et les chemins de fer, offre une grande flexibilité pour les livraisons porte-à-porte et est idéal pour les courtes et moyennes distances⁵¹.

Le transport maritime, quant à lui, est le mode privilégié pour les longues distances et les marchandises volumineuses en raison de son coût par tonne-kilomètre relativement bas, malgré des temps de transit plus longs. Enfin, le transport aérien se distingue par sa rapidité et sa sécurité, ce qui en fait le choix idéal pour les marchandises de haute valeur ou périssables, bien que cela implique des coûts plus élevés et des limitations de capacité.

Chaque mode de transport joue un rôle crucial dans la chaîne logistique mondiale, permettant aux entreprises de choisir la meilleure option en fonction des exigences spécifiques de leurs expéditions.

1.5.2.5. Gestion de la distribution

Les réseaux de distribution, les centres de distribution et les entrepôts jouent des rôles cruciaux dans la chaîne logistique (CL). Les réseaux de distribution englobent

⁵⁰ LYONNET Barbara, Senkel Pascale, Op-Cit, p170.

⁵¹ YVES Joly, Gestion du transport, 3eme Edition, Presses Universitaires de France (PUF), 2003, p1881.

l'ensemble des voies et des infrastructures utilisées pour acheminer les produits des fabricants aux consommateurs finaux, optimisant ainsi le flux de marchandises.

Les centres de distribution servent de hubs stratégiques où les produits sont reçus, stockés, triés et redistribués vers leur destination finale. Ils permettent une gestion efficace des stocks, une réduction des délais de livraison et une amélioration de la satisfaction client. Les entrepôts, quant à eux, offrent des solutions de stockage à court et à long terme, assurant la sécurité des produits et facilitant leur gestion grâce à des systèmes avancés de gestion des stocks. Ensemble, ces éléments forment une infrastructure essentielle qui soutient la fluidité des opérations logistiques et la compétitivité des entreprises sur le marché global.

1.5.2.6. Gestion des flux d'Information

Les Systèmes d'information logistique (SIL) et les Technologies de l'information et de la communication (TIC) sont des piliers essentiels de la gestion moderne de la chaîne d'approvisionnement. Les SIL intègrent divers outils et logiciels permettant de planifier, d'exécuter et de contrôler les opérations logistiques. Ils facilitent la gestion des stocks, le suivi des expéditions, la prévision de la demande et l'optimisation des itinéraires, améliorant ainsi l'efficacité et la réactivité de la chaîne logistique⁵².

Les TIC, qui englobent les technologies comme l'internet des objets (IoT), les systèmes de gestion de bases de données, les réseaux de communication et les plateformes de commerce électronique, renforcent les capacités des SIL. Elles permettent une communication en temps réel, une collecte et une analyse de données précises, et une coordination optimale entre les différents acteurs de la chaîne logistique. Ensemble, les SIL et les TIC créent un environnement logistique intelligent et connecté, capable de s'adapter rapidement aux fluctuations du marché et d'anticiper les besoins des clients, tout en réduisant les coûts et en augmentant la satisfaction client.

1.6. Enjeux et défis de la logistique moderne

Les enjeux et défis de la logistique moderne sont multiples et complexes, reflétant la dynamique changeante du marché mondial. La nécessité d'optimiser les coûts tout en

⁵²<https://digital-solutions.konicaminolta.fr/gestion-documentaire/article-points-cles-gestion-flux-dinformation-lentreprise/>, Consulter le 29-05-2024.

assurant des délais de livraison courts et une satisfaction client maximale se confronte à des défis tels que la gestion agile de la chaîne d'approvisionnement et la réduction de l'empreinte carbone. En outre, l'adaptabilité aux changements et la gestion de la complexité et des risques ajoutent des couches supplémentaires de complexité à cet équilibre délicat. Voici quelques éléments essentiels à prendre en considération⁵³:

1.6.1. Défis Technologiques

Les défis technologiques sont représentés par de :

- Coût élevé de la technologie : Les solutions technologiques pour la logistique peuvent être coûteuses et ne sont souvent pas accessibles aux petites et moyennes entreprises.
- Manque de compétences techniques : Les entreprises peuvent rencontrer des difficultés à trouver des travailleurs qualifiés pour mettre en œuvre et gérer les solutions technologiques.
- Intégration difficile avec les systèmes existants : Il peut être difficile d'intégrer de nouvelles technologies avec les systèmes déjà en place, ce qui peut entraîner des problèmes de compatibilité et de fiabilité.

1.6.2. Défis Environnementaux

Les défis environnementaux sont

- Impact environnemental : La logistique urbaine est confrontée à des défis majeurs liés aux livraisons et à l'impact environnemental, notamment la mise en place des Zones à Faibles Émissions (ZFE).
- Gestion du dernier kilomètre : Les entreprises cherchent des solutions innovantes pour gérer le dernier kilomètre de la livraison, notamment en utilisant des solutions durables et des robots autonomes.

1.6.3. Défis de la Supply Chain (SC)

⁵³ MOULOUA Zerouk, Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques, Thèse pour l'obtention de doctorat, Science informatique, Université lorraine, Paris, 2007, p74.

Les défis de la Supply Chain (SC) sont nombreux et complexes, mais peuvent être regroupés en plusieurs catégories clés⁵⁴:

- Maîtrise de la complexité et des coûts : La chaîne logistique, intrinsèquement complexe, vit des bouleversements majeurs, notamment l'augmentation des flux, la digitalisation et l'apparition de nouveaux défis.
- Gestion des stocks et de leur distribution : Les entreprises doivent gérer efficacement les stocks et leur distribution pour répondre aux attentes des clients et minimiser les pertes de temps et les coûts.

1.6.4. Défis de la logistique urbaine

Les défis de la logistique urbaine sont nombreux et complexes, et ils varient en fonction des caractéristiques propres à chaque ville. Cependant, certains défis communs incluent ⁵⁵:

- Contraintes spatiales : Les entreprises opérant dans le secteur de la logistique urbaine doivent innover pour répondre aux exigences croissantes de durabilité et minimiser l'impact sur l'environnement.
- Zones à Faibles Émissions (ZFE) : Les ZFE sont des périmètres dans lesquels la circulation des véhicules les plus polluants est limitée ou interdite pour réduire la pollution atmosphérique.

1.6.5. Défis de la Gestion des Approvisionnements

La gestion des approvisionnements a connu les défis suivants :

- Planification et gestion des stocks : Les entreprises doivent planifier et gérer efficacement les stocks pour répondre aux besoins des clients et minimiser les pertes de temps et les coûts.
- Gestion des fournisseurs : Les entreprises doivent gérer efficacement les relations avec les fournisseurs pour assurer une livraison efficace et durable.

Les enjeux et défis de la logistique moderne sont multiples et complexes. Les entreprises doivent innover pour répondre aux exigences croissantes de durabilité, minimiser l'impact environnemental et gérer efficacement les stocks et les fournisseurs.

⁵⁴ Christine Belin-Munier, Les défis de la gestion des chaînes logistiques globales (Global Supply Chain Management), Management international, Atlas-AFMI, Vol 2, N1, Paris, 2013, pp126.-127.

⁵⁵ Christine Belin-Munier, Op-Cit, pp126.-127.

Section 02 : La logistique de distribution

Dans cette section introductive, nous aborderons les principes fondamentaux de la distribution, mettant en lumière les concepts essentiels qui sous-tendent la circulation efficace des produits sur le marché.

Nous explorerons les différents canaux de distribution ainsi que les stratégies clés utilisées par les entreprises pour atteindre leur clientèle cible. En comprenant ces notions de base, les lecteurs seront mieux équipés pour saisir les enjeux et les opportunités liés à la gestion d'une chaîne d'approvisionnement efficace.

2.1. Définitions des concepts clés

2.1.1. Définition de la logistique

Selon Pierre Kouvelis, « La logistique de distribution englobe l'ensemble des activités permettant d'acheminer les produits finis des lieux de production jusqu'aux consommateurs finaux, en optimisant les coûts et les délais »⁵⁶.

D'appuis RODRIGUE Jean-Paul : « La logistique de distribution est la partie de la chaîne logistique qui concerne l'acheminement et la livraison des produits finis aux clients, en assurant une gestion efficace des stocks et une coordination optimale des différents acteurs de la distribution »⁵⁷.

2.1.2. Définition la distribution

La distribution est défini comme : « L'ensemble des activités réalisées par le fabricant avec ou sans le concours à d'autres institutions, à partir du moment où les produits sont finis et attendent d'être écoulés jusqu' (au moment) où ils sont en possession du consommateur final et prêts à être consommés, au lieu, au moment, sous les formes et dans les quantités correspondant aux besoins des utilisateurs »⁵⁸.

La distribution se définit comme : «La distribution est l'ensemble des activités logistiques, financières, administratives et commerciales réalisées a partir du moment où les produits sont finis et attendent d'être écoulés jusqu'a celui ou ils sont en possession du consommateur final.la distribution est par voie de conséquence, un ensemble de fonctions

⁵⁶ KOUVELIS Pierre, Logistique et Supply Chain Management, 2eme Edition, Dunod, Paris, 1998, p24.

⁵⁷ RODRIGUE Jean-Paul, The Geography of Transport Systems, États-Unis, 2020, p54.

⁵⁸ CHIROUZE. Y, La distribution : radioscopie des circuits de distribution en France, 2eme Edition, CHOTARD et ASS, Paris, 1990, p. 15.

qui font passer le produit de son état de production à son état de consommation, chacun d'eux se caractérise par un état de lieu, un état de lot et un état de temps »⁵⁹.

La logistique de distribution est la pratique des méthodes traditionnelles de la logistique pour gérer optimisément les flux de commandes clients. Elle couvre les mouvements de marchandises depuis l'entrepôt du fournisseur jusqu'au lieu de livraison convenu, incluant la gestion des transports, des stocks et des infrastructures logistiques. Cette pratique vise à livrer les produits souhaités par les clients au bon endroit, à l'heure convenue, dans la quantité attendue et au meilleur coût. Elle implique également des activités liées aux flux d'information pour piloter et contrôler ces opérations physiques.

2.2. Les objectifs de la logistique de distribution

2.2.1. Le service clientèle

Les objectifs de la logistique de distribution sont multiples et incluent principalement la satisfaction du client. La logistique de distribution vise à livrer les produits aux clients de manière efficace et rentable, en garantissant la fiabilité et la flexibilité de la livraison. Elle doit également minimiser les coûts logistiques tout en assurant une satisfaction maximale du client.

Pour atteindre ces objectifs, la logistique de distribution implique la planification, la mise en œuvre et le contrôle des mouvements de marchandises dans l'espace et dans le temps, ainsi que la gestion des flux d'informations entre les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Elle nécessite une communication de qualité avec les prestataires logistiques et un suivi des marchandises durant le transport pour garantir la sécurité et la protection des colis. En fin de compte, la logistique de distribution est essentielle pour maintenir un avantage concurrentiel dans les entreprises qui effectuent une distribution intensive.

2.2.2. La réduction des coûts

Pour réduire les coûts, il faut :

- Minimiser les coûts de traitement de l'information
- Minimiser les coûts de manutention
- Minimiser les coûts de transport

⁵⁹ LENDREVIE, LEVY, LINDON, MERCATOR, théories et nouvelles pratiques marketing, 9eme Edition, DUNOD, Paris 2009, p.371.

- Minimiser les coûts de maintien en inventaire
- Minimiser la valeur totale des stocks
- Minimiser les coûts de distribution

2.2.3. La qualité

Ils s'agit ici de

- Maximiser les efforts de détection des non conformités pour les expéditions
- Maximiser les efforts de prévention des non conformités pour les expéditions

2.3. Les activités principales de la logistique de distribution

Les activités principales de la logistique de distribution sont :

2.3.1. Le stockage

La politique de stockage consiste un autre élément affectant la satisfaction de la demande. Le responsable marketing promettrait à ses clients une exécution et une livraison immédiates des commandes. Il est, hélas, économiquement irréaliste de maintenir un niveau de stock qui éliminerait complètement les ruptures. En effet, les coûts de stockage augmentent à un rythme exponentiel à mesure que le risque de rupture s'approche de zéro (0). Il faut donc choisir un niveau de stock qui optimise le bénéfice global.

Une politique de stockage consiste à déterminer quand et combien commander en fonction du niveau de stock atteint, c'est ce qu'on appelle le seuil de commande, le seuil de commande inclut en général un stock de sécurité et est déterminé de façon à trouver un juste équilibre entre le sur stockage et la rupture⁶⁰.

2.3.2. L'entreposage

Est le fait d'entreposer (ou de stocker) des marchandises en grande quantités dans un entrepôt grâce à des pelleteurs parfois mobiles, au moyen d'un chariot élévateur. De nos jours, l'entreposage s'effectue partout avant l'arrivée chez le client (le destinataire) ; de grands entrepôts existent en périphérie des grandes villes, où sont centralisés différents produits avant envoi vers les magasins : on parle également de centrales d'achat. L'entreposage à un coût qui augmente de jour en jour, c'est pourquoi les marchandises, souvent sur palette, restent rarement plus d'une semaine dans les « chambres » de stockage.

⁶⁰ KOTLER (P), KELLER (KL), DUBOIS (D) & MANCEAU (D), Marketing management, 12ème Edition, p.599.

2.3.3. Préparation de commande

C'est une opération qui consiste à prélever et rassembler les articles dans la quantité spécifique par la commande. C'est le regroupé l'ensemble des tâches administratifs et physique visant à mettre à disposition les marchandises demandé par les clients⁶¹.

2.3.4. Le transport

Le transport a un impact sur le prix de vente, les délais de livraison et le bon état de la marchandise livrée, autant de facteurs affectant la satisfaction de la clientèle. D'une façon générale, cinq moyens de transport sont disponibles : le rail, l'eau, la route, le pipeline et le fret aérien.

En choisissant un mode de transport, l'entreprise tient compte des exigences de rapidité, de fréquentation, de fiabilité, de disponibilité et de coût. Le transport par container a considérablement facilité l'utilisation successive de plusieurs modes de transport.

Les décisions liées au transport sont en général complexes de par leur impact sur l'entreposage et le stockage. Aussi l'entreprise doit-elle réexaminer régulièrement ses options en matière de logistique.

2.4. Les Enjeux de la logistique de distribution

La logistique de distribution joue un rôle crucial dans la chaîne d'approvisionnement, assurant que les produits parviennent aux clients finaux de manière efficace et efficiente. Voici quelques enjeux majeurs de la logistique de distribution :

2.4.1. Multiplicité des intervenants

Il convient de bien organiser la circulation des informations et des marchandises (maîtrise des flux documentaires, planification des opérations physiques à travers le réseau de distribution...);

2.4.2. Multi modalité des opérations de transport

L'éventualité d'utiliser différents modes de transport successifs pour les acheminements exige, selon la nature et taille des colis, de faire le bon choix des emballages, des UTI (Unités de Transport Intermodal) et de prévoir que les moyens de manutention adéquats sont disponibles à chaque point de transbordement ;

⁶¹ KOTLER P, KELLER KL, Marketing management, 12ème Edition, Dunod, Paris, 2012, p.600.

2.4.3. Respect des cahiers des charges clients

Les produits doivent être livrés en quantité et en qualité demandée, dans les délais impartis. Il faut par conséquent adopter les bonnes pratiques (moins de ruptures des charges, gestion anticipée de certaines formalités administratives, Inter modalité et accélération des temps de transbordement...⁶²;

2.4.4. Maîtrise des coûts logistiques

Réduction des parcours (pour faire moins de Km, Il faut opérer une bonne détermination des routes, bien organiser les tournées, réduire le nombre de retours à vides des camions en leur proposant un fret de retour) ; bon choix des prestataires (les prestations achetées doivent correspondre aux besoins) ; meilleure combinaison de moyens ; meilleur taux de remplissage des véhicules ; recours aux stratégies logistiques collaboratives (Cross-docking...) ; optimisation des coûts des derniers Km⁶³;

2.4.5. Maîtrise des risques liés à l'acheminement

Il convient de réduire le nombre de rupture de charge lors de l'acheminement, de bien protéger les marchandises et de respecter les conditions de transport pour les denrées périssables. Moins de manipulations engendrent moins de risques et par ailleurs, des coûts d'assurances maîtrisés;

2.4.6. Logistique des retours

L'organisation de la collecte et du retour des emballages vides implique une gestion efficace des flux de marchandises et d'informations. Les entreprises peuvent utiliser des systèmes de consigne pour encourager les consommateurs à retourner les emballages vides, comme le système de retour des bouteilles en PET aux Pays-Bas qui a atteint un taux de retour de 95 % en 2016. Les collecteurs informels peuvent également être intégrés dans ces systèmes pour augmenter leurs revenus en retournant les emballages.

2.5. Les contraintes liées à la logistique de distribution

La logistique de distribution est soumise à plusieurs contraintes qui influent sur les choix des itinéraires et des moyens logistiques. Les contraintes liées aux marchandises incluent les obligations documentaires, les réglementations applicables et les propriétés des produits à transporter, tels que la périssabilité ou la dangerosité. Les contraintes

⁶² BENOIT TREMBLAY, Processus de sélection d'un agent, d'un distributeur ou d'un détaillant, développement économique, innovation et exportation, QUEBEC, août 1997, P.8.

⁶³ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Logistique-distribution.htm>, consulté le 28-05-2024.

géographiques comprennent le climat, l'environnement socioculturel et la météo, qui peuvent nécessiter des ajustements dans les choix logistiques. Les contraintes techniques impliquent le manque d'infrastructures et de moyens de manutention adéquats, ce qui peut modifier les itinéraires et les moyens de transport utilisés⁶⁴.

2.5.1. Contraintes liées aux marchandises

Selon la nature des produits, denrées alimentaires, marchandises périssables, marchandises dangereuses, il convient de prendre des dispositions et mesures appropriées afin d'éviter toute forme d'avarie pouvant découler des propriétés même des marchandises (recommandations réglementaires, respect des conditions de transport...).

2.5.2. Contraintes réglementaires

Obligations documentaires liées à la nature des produits à distribuer (licences, certificats d'origine, certificats de circulation...) ; obligations documentaires liés au type d'expédition (documents à produire suivant le mode de transport) ; réglementation applicable en cas de litiges.

2.5.3. Contraintes géographiques

Le climat, l'environnement socioculturel, et tout simplement la météo peuvent amener à reconsidérer certains choix du logisticien.

2.5.4. Contraintes techniques

Le manque d'infrastructures, l'absence des moyens de manutention adéquats dans les points de transbordement et au lieu de déchargement final peuvent modifier les choix des itinéraires et des moyens logistiques.

2.6. Les missions du logisticien de distribution

Le logisticien de distribution, professionnel de logistique et transport, a la maîtrise de la chaîne logistique de distribution. Il organise l'acheminement des marchandises et planifie les déroulements des opérations au niveau de chaque maillon de la chaîne de distribution. Le logisticien de distribution est chargé⁶⁵:

- De la mise en œuvre des stratégies logistiques collaboratrices (Cross docking ; CFPR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment)...), afin d'optimiser l'emploi des

⁶⁴ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Logistique-distribution.htm>, consulté le 28-05-2024.

⁶⁵ BENOIT TREMBLAY, Op-Cit, p84.

ressources de distribution et de réduire par la même occasion les coûts logistiques ;

- Du choix des prestataires logistiques (transporteurs, transitaires). en général, le logisticien de distribution conclut un accord commercial avec ces prestataires qui alors, agissant en qualité de mandataire ou de commissionnaire prennent à leur charge la réalisation de certaines opérations (emballage, transport, manutention, entreposage, déclaration en douane export...);
- De la planification, la validation et du déclenchement des opérations auprès des prestataires logistiques, par transmission d'un ordre de travail (ordre d'expédition, ordre de transport, ordre de transit...);
- Du suivi des flux de transport et de livraison (dates de départ, dates d'arrivée, itinéraires) et de la traçabilité des marchandises. il doit par conséquent pouvoir à tout moment produire un rapport sur la situation des acheminements et la position des marchandises ;
- De la validation des coûts logistiques de distribution (contrôles des postes facturés par les prestataires et validation des coûts avant le paiement des factures par la finance)
- De l'organisation des livraisons des commandes clients de porte à porte (door to door), du fabricant au distributeur (business to business) ou du distributeur au consommateur (business to Customer) et inversement ;
- De la détermination du réseau de distribution (choix des entrepôts de prélèvement, choix de moyens de transports, choix des itinéraires de transport, organisation des opérations de transport multimodal...);
- De la sécurité des colis acheminés (choix des emballages adéquats pour protéger les marchandises au cours du transport, surveillance des opérations de chargement, déchargement et arrimage des colis sur les véhicules de transport...);
- De l'organisation des opérations de transport et de livraison, avec le souci d'assurer une utilisation optimale des véhicules de transport (meilleur taux de remplissage, meilleur ordonnancement des trajets, moins de Km de parcours...).

La logisticien de distribution doit disposer de bonnes connaissances sur les caractéristiques des produits à transporter ou à livrer (poids, volume, périssables, secs, à conserver sous une température dirigée, destination...) car ces dernières influencent au premier rang le choix des moyens (emballages, véhicules...) et des itinéraires de transport.

Après la gestion des flux de transport, la gestion des retours s'impose comme une des activités importantes de la logistique de distribution. Il convient de l'intégrer dans la

planification des transports afin de profiter de la place disponible lors du retour à vide des véhicules de livraison.

La logistique de distribution est une fonction essentielle, indispensable pour toute entreprise, spécialement dans sa démarche marketing. Sa performance est considérée comme un atout majeur, elle englobe plusieurs stratégies que l'entreprise doit choisir afin d'atteindre ses objectifs.

Conclusion

En conclusion, les opérations logistiques et de distribution jouent un rôle crucial dans la chaîne d'approvisionnement, impactant directement l'efficacité et la rentabilité des entreprises. Une gestion optimisée de ces opérations permet de réduire les coûts, d'améliorer les délais de livraison et d'accroître la satisfaction des clients.

L'intégration de technologies avancées, comme les systèmes de gestion des entrepôts (WMS) et le suivi en temps réel, offre des avantages concurrentiels significatifs. De plus, une planification stratégique et une collaboration efficace entre les parties prenantes sont essentielles pour surmonter les défis logistiques et maximiser la performance globale.

Chapitre III

Application des KPIs pour
l'optimisation des opérations
logistiques et de distribution de
CEVITAL

Introduction

Les indicateurs clés de performance (ICP) jouent un rôle crucial dans le développement des entreprises en offrant des mesures tangibles de leur efficacité et de leur progrès. Au sein de l'entreprise CEVITAL, leader dans le secteur industriel en Algérie, l'utilisation des ICP est particulièrement stratégique. Ces indicateurs permettent de suivre et d'analyser les performances opérationnelles, financières et de gestion, facilitant ainsi la prise de décisions éclairées.

C'est Pour cette raison, il est crucial de savoir comment CEVITAL intègre les ICP pour optimiser ses processus logistique de distribution, améliorer sa compétitivité et soutenir sa rencontrés dans l'implémentation de ces outils essentiels.

Nous allons présenter dans ce chapitre l'organisme d'accueil qui l'entreprise CEVITAL, dans la première section, et nous analyserons les résultats de notre cas pratique a travers des données et informations collectées au niveau de CEVITAL en matière de l'utilisation des ICPs pour optimiser sa logistique de distribution

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL

Dans cette section, nous présenterons l'organisme d'accueil ainsi que sa politique de diversification et ses processus de distribution.

1.1. Création et évolution de CEVITAL

Elle a été créée en Mai 1998 avec un capital social de 68,760 milliards de DA, elle se situe dans le nouveau quai de port de BEJAIA et s'étend sur une superficie de 76 156M². Les dates marquantes de son évolution sont :

1999 : Entrée en production de la raffinerie d'huile de 570000 T/An et lancement de la première marque d'huile de table de haute qualité, 100% tournesol « FLEURIAL ».

2001 : Entrée en production de la margarinerie de 180000 T/An et lancement de la première marque de margarine de table « FLEURIAL ».

2003 : Entrée en production de la raffinerie de sucre (650000 T/An de sucre blanc et 25000 T/An de sucre liquide). Lancement de la margarine de feuilletage « LA PARISIENNE » pour les boulangeries pâtisseries.

2005 : Lancement de trois nouveaux projets dont deux sur le site LAARBA (verre plat, fabrication industrielle de produit manufacturé en béton), et l'acquisition des eaux minérales de LALLA KHEDIDJA (ex ETK) sise à l'est de la wilaya de Tizi-Ouzou. Aujourd'hui connu sous la bannière de Cevital et plus précisément sous l'appellation Cevital Lalla Khadija.

2007 : L'acquisition de la conserverie d'EL Ksour (ex COJEK) sise à 30KM du chef-lieu de la wilaya de Bejaia.

En plus de ces importantes stations du développement de Cevital, l'entreprise a traversé d'autres étapes au fil du temps, notamment à travers la diversification de son portefeuille d'investissement, soit via la création de nouvelles sociétés, soit via le rachat d'entreprises déjà existantes.

1.2. La situation géographique de Cevital

Cevital se situe à l'arrière port de Bejaia a 200 ML (mètre linéaire) du quai a` 3km Sud-Ouest de la ville à proximité de la RN 26 et la RN 9. Cette situation géographique de l'entreprise lui profite bien étant donné qu'elle lui confère l'avantage de la proximité économique. Le complexe s'étend sur une superficie de 45 000m² (le plus grand complexe prive en Algérie), il a une capacité de stockage de 182 000 tonnes/an (silos portuaire), et un terminal de d'chargement portuaire de 200 000 tonnes/heure (réception de matière première). Elle possède un réseau de distribution de plus de 52 000 points de vente sur tout le territoire national également :



Figure 6 : La situation géographique de l'entreprise CEVITAL a Bejaia

Source : <https://www.google.com/maps/search/La+situation+Cevital+a+bejaia>, Consulter le 1-06-2024.

Elle occupe une place stratégique qui lui permet de faciliter les relations avec son environnement extérieur. La répartition géographique de ses sites de production est donnée comme suit:

A. BEJAIA

A proximité du port, Cevital fait la construction de quatre installations : une raffinerie d'huile, une margarinerie, une raffinerie de sucre et des silos portuaires.

B. A EL KSEUR

Une unité de production de jus de fruits COJEK a été mise en exploitation en 1978 sous l'égide de SOGEDIA puis reprise, après restructuration, par ENAJUC en 1982. Elle a été acquise par Cevital auprès de l'entreprise UNAJUC, par cession d'actifs au mois de novembre 2006. Sa capacité de production est de 14 400 tonnes/ans. Le plan de développement de cette unité est porté à 150 000/ans en 2010.

C. A Tizi-Ouzou

A AGOUNI GEGHRANE, au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres, l'unité d'eau LALLA KHEDIDJA a été inaugurée en juin 2007 ce secteur pour renforcer sa position.

1.3. Les objectifs du groupe Cevital

Les objectifs du groupe CEVITAL sont :

- L'élargissement de sa gamme de produit.
- L'extension de ses produits sur tout le territoire national.
- L'importation des graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes.
- La modernisation des installations en termes de marché étranger et leur exportation.
- La réponse aux besoins et attentes du client.
- L'accroissement du chiffre d'affaire.
- L'amélioration de ses relations de partenariat avec les firmes étrangères.

1.4. Les différents produits de CEVITAL

1.4.1. Produits de CEVITAL Agro pour le grand public

Pour le grand public, on distingue les produits suivants :

➤ **SKOR CEVITAL**

SKOR CEVITAL est l'allié parfait de la cuisine sucrée, idéal pour toutes sortes de préparations telles que les gâteaux traditionnels et les pâtisseries. Il est disponible en différentes tailles d'emballage adaptées aux besoins, de 1 kg à 5 kg. Et aussi sa qualité est garantie avec la certification ISO 22000 par le bureau VERITAS Certification.

➤ **Elio**

Un mélange équilibré d'huiles végétales, sans cholestérol. Il est disponible dans plusieurs volumes pour s'adapter à toutes les utilisations, de 1 litre à 5 litres. Convient à toutes les utilisations en cuisine quotidienne et met l'accent sur la santé et la nutrition.

➤ **Fleurial**

Huile de tournesol sans cholestérol, parfaite pour assaisonner les salades et les hors-d'œuvre, résiste aux hautes températures, idéale pour la friture et la cuisson au four. Il est disponible dans des emballages pratiques de différentes tailles.

➤ **La Parisienne**

Margarine idéale pour la préparation de toutes sortes de pâtisseries, offrant un équilibre nutritionnel parfait. Il est disponible en format de 500 g, pratique pour un usage domestique.

➤ **Medina**

Elaborée à partir de beurre de brebis fermenté, 100 % végétales enrichies en vitamines A, D et E, parfaite pour la préparation de plats traditionnels, disponible dans différentes tailles d'emballage pour répondre à divers besoins.

➤ **Matina**

Idéale pour la préparation de tartines et de toasts, ainsi que pour accompagner le pain, il est disponible en format pratique de 400 g.

➤ **Tchina**

Boisson onctueuse et riche en pulpe à base de fruits naturels algériens, proposée dans une variété de saveurs.

➤ **Lalla Khedidja**

Eau minérale fraîche et pure provenant des montagnes enneigées du Djurdjura, garantissant pureté et qualité.

1.4.2. Produits de CEVITAL Agro pour les professionnels

Pour les professionnels, on distingue les produits suivants

➤ **Sucre Liquide**

Conçu pour répondre aux besoins des clients industriels, idéal pour l'industrie des boissons, des glaces, des biscuits et des confiseries, facile à utiliser et à stocker, ce qui permet de gagner du temps et des efforts de production.

➤ **Sucre Cristallisé Extra Blanc CEE N°2**

Sucre cristallisé pur certifié selon la norme ISO 22000, adapté à une variété d'applications industrielles alimentaires et à la consommation directe, disponible dans une gamme de tailles pour répondre aux besoins de l'industrie et des consommateurs.

➤ **Graisses (Shortening)**

Un mélange spécialement développé de graisses végétales pour l'industrie des biscuits, des gaufres et de la boulangerie.

➤ **Huile en vrac**

Fourniture d'huile de tournesol et de soja raffinées en vrac pour répondre aux besoins des industries agroalimentaires. La distribution se fait par camion-citerne pour une utilisation pratique.



Figure 7 : Différent produit et marque de Cevital

Source : https://www.linkedin.com/posts/mohamed-riad-aissaoui-870a6b126_cevital-agro-industrie-est-pr%C3%A9sente-au-gulfood-activity-oJju, Consulter le 3-06-2024.

1.5. La distribution au sein de CEVITAL

1.5.1. La stratégie nationale de distribution

Certains produits de CEVITAL sont considérés comme essentiels sur le marché algérien en raison de leur utilisation fréquente dans la vie quotidienne des familles algériennes et de la forte demande pour ces produits, tels que le sucre et l'huile. Pour répondre à cette forte demande, CEVITAL adopte une stratégie de distribution intensive à l'échelle nationale.

Cette stratégie vise à fournir ses produits, dans le plus grand nombre possible de points de vente à travers l'Algérie. Grâce à cette stratégie, les consommateurs peuvent facilement accéder aux produits essentiels dont ils ont besoin dans leur vie quotidienne. Cette stratégie est très populaire auprès des consommateurs car elle garantit la disponibilité des produits et leur facilité d'accès, ce qui renforce la position de CEVITAL en tant que leader sur le marché des produits alimentaires en Algérie. De plus, elle contribue à accroître la notoriété de la marque, à réaliser davantage de ventes et à mieux interagir avec le marché.

1.5.2. Les modes de distribution au sein de CEVITAL

CEVITAL utilise différents modes de distribution pour atteindre la satisfaction de ses clients et aussi pour assurer la disponibilité de ses produits sur le marché national

1.5.2.1. Distribution directe

Ce mode implique que CEVITAL vend directement ses produits aux consommateurs finaux sans intermédiaires. Ses avantages :

- Contrôle total sur la marque.
- Les prix et la relation client.
- Permet une rétroaction directe des clients.

1.5.2.2. Distribution indirecte

CEVITAL utilise des intermédiaires pour distribuer ses produits. Cela peut inclure des grossistes, des distributeurs, des détaillants, et des partenaires commerciaux. Ses avantages:

- Couverture géographique plus large.
- Réduction des coûts de distribution directe.

- Accès à de nouveaux segments de marché grâce aux réseaux des intermédiaires.

1.6. Les réseaux et les plateformes de distribution au sein de CEVITAL

CEVITAL dispose de divers réseaux, caractérisés par la diversité de sa clientèle. En effet, les clients peuvent être des consommateurs finaux ou des entreprises qui utilisent les produits de CEVITAL comme matières premières pour la fabrication de leurs propres produits. En outre, il existe également des différences dans les lieux de distribution des produits. Ceux-ci peuvent être livrés directement par l'entreprise au client ou via des centres de distribution et des plateformes de stockage dédiées avant d'être envoyés aux clients.

1.6.1. Les plateformes de CEVITAL

Les trois plateformes de stockage de CEVITAL, avec une grande capacité de stockage (zone de stockage), sont réparties dans différentes régions du pays dans le but de confirmer la présence des produits de l'entreprise dans diverses régions et de stocker les excédents. Elles sont :

- Plateforme HASSI AMEUR (ORAN) : Capacité de 12 000 palettes.
- Plateforme de BOUIRA : Capacité de 20 000 palettes.
- Plateforme d'EL KHEROUB: Capacité de 3 000 palettes.

1.6.2. Les centres de livraisons régionaux

Le centre de livraison régionale de CEVITAL optimise la distribution des produits à travers le pays, assurant une livraison rapide et efficace aux clients. En organisant les opérations de manière plus efficace, il réduit le temps et les coûts de livraison. Cela contribue à renforcer la présence des produits dans tout le pays à travers quatorze centres répartis dans différentes wilayas, divisées en trois zones :

- L'Est : Constantine, Batna, Annaba, Sétif.
- Le Centre : Blida, Tizi Ouzou, Alger, Guelma, Médéa.
- L'Ouest : Sidi Bel Abbés, Mostaganem, Mascara, Oran, Tlemcen.

Les diapasons de CEVITAL correspondent tout simplement au réseau de centres régionaux de livraison pour les marchandises de CEVITAL. Il y a deux types :

- Diapason 1 : Il s'agit du transfert des marchandises depuis les plates-formes vers le centre de livraison régional. Cela implique le déplacement des marchandises depuis un site de regroupement ou une zone logistique vers un centre qui dessert une région spécifique.
- Diapason 2 : Il s'agit du transfert des marchandises depuis le centre de production vers le centre de livraison régional. Cela implique le déplacement des marchandises produites sur les sites de production vers un centre qui dessert une région spécifique.

Et La capacité de ces centres varie entre 350 et 1200 palettes

1.6.3. Hors centre de livraisons régionales

1.6.3.1. Business to Business (B to B)

Ces centres sont spécialisés dans la satisfaction des besoins des clients commerciaux, tels que les magasins et les entreprises. Ils distribuent des produits et des matériaux aux entreprises et aux institutions qui les emploient ou les échangent dans leurs opérations commerciales.

1.6.3.2. Business to Consumer (B to C)

Ces centres ciblent les consommateurs finaux, c'est-à-dire les individus qui achètent des produits pour un usage personnel. Ils fournissent directement les produits aux clients.

Section 02 : Analyse et discussion des résultats

Cette section se concentre sur l'analyse et la discussion des résultats concernant la distribution au sein de CEVITAL face à la transformation numérique. En examinant les données recueillies, nous évaluons l'impact de la digitalisation sur les opérations de distribution. Nous mettons en lumière les avantages et les défis rencontrés, ainsi que les améliorations potentielles en termes d'efficacité et de compétitivité sur le marché.

2.1. Structure de la Distribution

La stratégie de distribution de Cevital repose sur une infrastructure robuste et intégrée, permettant une couverture étendue et une optimisation des coûts. La distribution de Cevital se divise principalement en trois canaux :

- **Distribution Directe** : Cevital dispose de ses propres réseaux de distribution pour certains produits, ce qui permet un contrôle de la qualité et de la logistique. Cela inclut des centres de distribution régionaux, des entrepôts et une flotte de transport dédiée.
- **Partenariats et Distributeurs** : Pour étendre sa portée, Cevital collabore avec un réseau de distributeurs partenaires. Ces partenaires jouent un rôle crucial dans l'accès aux marchés locaux et internationaux où Cevital ne possède pas d'infrastructures propres.
- **Distribution en Grandes Surfaces et Détail** : Les produits Cevital sont largement disponibles dans les grandes surfaces, les supermarchés et les magasins de détail. Cette stratégie vise à maximiser la visibilité des produits et à faciliter leur accessibilité aux consommateurs.

2.2. Logistique et chaîne d'approvisionnement

La logistique est au cœur de la distribution de Cevital. Le groupe a investi dans des technologies modernes pour optimiser la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Cela inclut :

- **Systèmes de Gestion d'Entrepôt (WMS)** : Pour gérer efficacement les stocks et les opérations d'entrepôt.
- **Systèmes de Gestion du Transport (TMS)** : Pour optimiser les itinéraires de livraison et réduire les coûts de transport.
- **Technologies de Traçabilité** : Pour assurer la transparence et la qualité des produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

2.3. La Stratégie globale de Cevital en matière de distribution

Cevital, l'un des plus grands conglomérats d'Afrique du Nord, a mis en place une stratégie de distribution ambitieuse pour ses produits diversifiés, couvrant l'agroalimentaire, la construction, l'électroménager et la sidérurgie. Cette stratégie s'articule autour de plusieurs axes clés :

2.3.1. Renforcement du réseau de distribution national

- Élargissement du réseau de points de vente, en particulier dans les zones rurales et urbaines émergentes.
- Optimisation du maillage logistique pour une meilleure efficacité et une réduction des coûts.
- Mise en place de partenariats stratégiques avec des distributeurs locaux et internationaux.

2.3.2. Expansion internationale

- Pénétration de nouveaux marchés en Afrique, au Moyen-Orient et en Europe.
- Adaptation des produits et des stratégies marketing aux spécificités locales.
- Établissement de partenariats stratégiques avec des acteurs clés dans les marchés cibles.

2.3.3. Diversification des canaux de distribution

- Exploration de nouveaux canaux de distribution tels que la vente directe aux consommateurs, le hors-domicile et la vente en ligne
- Développement de partenariats avec des acteurs de la grande distribution et des chaînes de restauration rapide.
- Mise en place de stratégies de marketing ciblées pour chaque canal de distribution.

2.4. Les choix stratégiques de la politique de distribution

Les objectifs de la politique de distribution sont issus des choix stratégiques de l'industriel. Dans le domaine du marketing, ils concernent principalement la cible concernée par le produit, ainsi que son positionnement voulu :

➤ La segmentation du marché

Conduit l'entreprise à diviser le marché en sous-groupes homogènes de consommateurs et à choisir un certain nombre de segments qui constituent la cible. La

politique de distribution est alors adaptée à la taille et aux caractéristiques du segment envisagé.

➤ **Le positionnement**

Consiste à donner au produit une place singulière dans l'esprit du consommateur qui lui permette de se différencier de ses concurrents. Le choix d'un positionnement est également associé au choix d'un canal de distribution.

L'objectif majeur de l'industriel est de satisfaire la demande du consommateur final pour se développer sur le marché. Il est donc nécessaire de l'analyser pour définir le canal de distribution le mieux adapté.

De façon ancienne, il est entendu que deux variables caractérisent la présence d'un industriel sur le marché. Il s'agit d'une part, de la densité de présence de son ou ses produits auprès des consommateurs final, et d'autre part du nombre d'intermédiaires conduisant les produits jusqu'à eux.

➤ **La force de vente**

La force de vente de Cevital est constituée d'une équipe qualifiée de 117 personnes sur le territoire national, dont 39 dans la région centre qui regroupe (agents commerciaux, agents de coordination, développeurs DI « sell-out », développeurs DD « sell-in »), cette équipe bénéficie d'une rémunération motivante et mouvante en même temps, et de formations annuelles. Cette force de vente reste toujours insuffisante.

Leur rôle est d'attirer de nouveaux marchés, rassembler des informations sur les prospects et définir les priorités entre les clients et les prospects à servir, transmettre à la clientèle des informations relatives aux produits Cevital.

2.5. Le choix d'un circuit de distribution

Cevital choisit ses canaux de distribution selon trois étapes :

- La première étape : Consiste à étudier le mode opératoire de la concurrence.
- La deuxième étape : Est d'étudier le comportement des acteurs choisis sur ces circuits par la concurrence.
- La troisième étape : Consiste à analyser les flux échangés, leur destination vers le consommateur, ou vers quel autre canal ou quelle autre région.

Après analyse elle définit la place ou l'opportunité laissée par la concurrence. Ensuite elle commerciale, elle choisit l'acteur ou les acteurs qui conviennent le mieux et lance sa distribution.

2.5.1. Les circuits de distribution

Pour la distribution de ses produits agroalimentaires (huiles et margarines), Cevital utilise deux sortes de distribution, l'une par l'intermédiaire d'un distributeur qui utilise la distribution directe, l'autre par l'intermédiaire d'un distributeur qui utilise la distribution indirecte.

2.5.2. Les méthodes de distribution

Pour la commercialisation de ses produits, Cevital utilise deux méthodes de distribution :

➤ La distribution directe « DD »

La distribution directe (DD) désigne un modèle de distribution où les produits sont vendus directement du fabricant au consommateur, sans l'intermédiaire de distributeurs ou de détaillants. Ce modèle permet aux entreprises de mieux contrôler leur relation client, de réduire les coûts intermédiaires et d'améliorer les marges bénéficiaires.

➤ La distribution indirecte « DI »

Par l'intermédiaire d'un grossiste spécialisé dans la « DI » les produits passent par plusieurs intermédiaires ; les dépositaires, les grossistes, les détaillants.

2.5.3. Les types du circuit de distribution

Après l'analyse elle porte son choix sur un ou plusieurs canaux complémentaires en suite elle formalise son offre commerciale et choisit les acteurs qui convient le mieux :

- Le circuit ultra-court : elle commercialise ses produits directement vers les industriels qui sont concéderait comme des consommateurs finaux.
- Le circuit court : elle commercialise ses produits directement vers les détaillants via la distribution directe.
- Le circuit long : elle commercialise ses produits en utilisant des intermédiaires spécialise, représentants (dépositaires), grossistes, demi-grossistes, détaillants

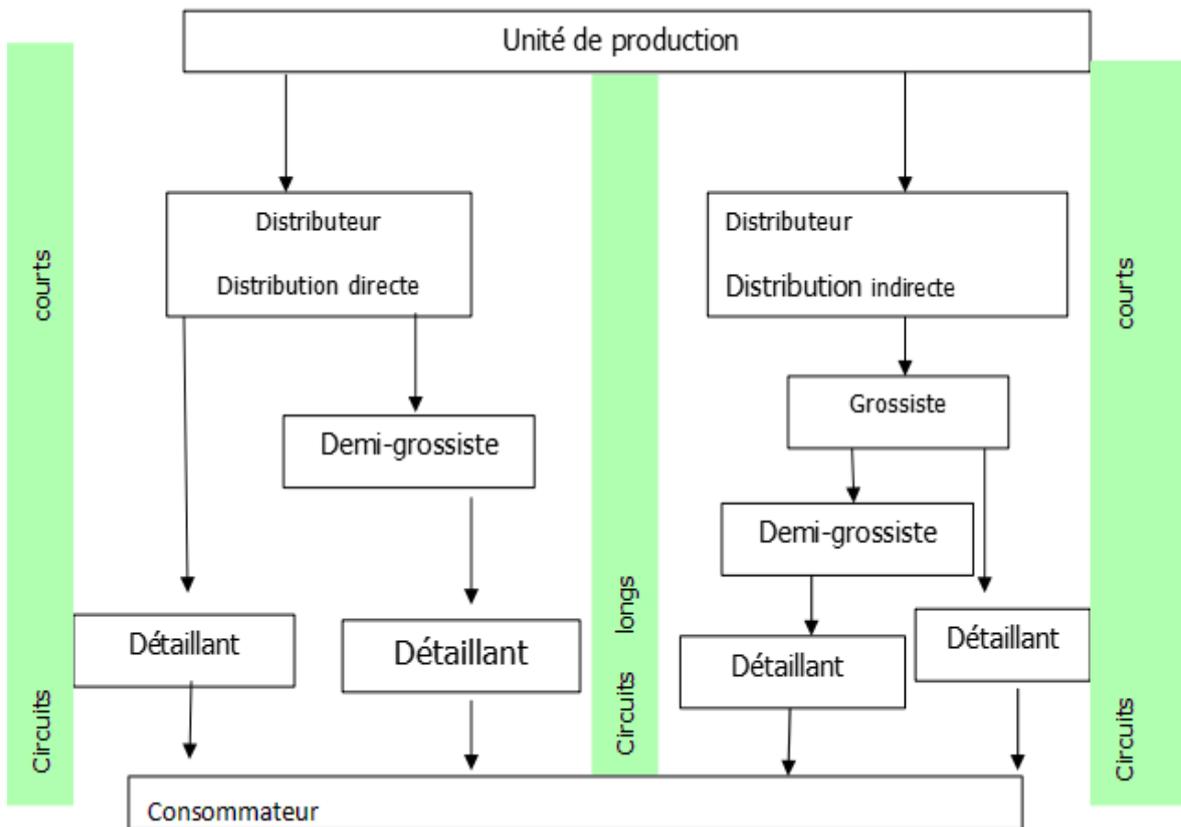


Figure 8 : Les circuits de distribution de CEVITAL

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

Commentaire

Pour acheminer le produit aux consommateurs finaux, il emprunte deux circuits différents, le premier est un circuit court (distributeur, détaillant, consommateur), le second est un circuit long (distributeur, demi grossiste, détaillant, consommateur).

Le produit passe d'abord par un grossiste choisi par le distributeur, par rapport à ses caractéristiques et points forts, qui se chargera à son tour d'acheminer le produit jusqu'au consommateur par le biais de deux circuits ; le circuit long (grossiste, demi grossiste, détaillant, consommateur), et un circuit court (grossiste, détaillant, consommateur).

S'agissant d'une distribution agroalimentaire et compte tenu de la multiplicité des points de vente, nous soulignons que Cevital n'utilise pas de circuit ultra court et ceux pour des raisons de coût qui risquent d'être élevés.

2.6. Les Centres livraison régionaux

Le lancement des CLR (centres de livraison régionaux) est la première étape de la mise en place du nouveau modèle de distribution Cevital Ce nouveau modèle de distribution a pour but principal, la gestion stratégique du service client :

- Etre plus à l'écoute des faiseurs du marché (grossiste)
- Apporter un service fiable et professionnel
- Apporter une amélioration des gains
- Apporter une meilleure offre produite

Face à la concurrence ardue et aux exigences du travail que rencontre l'entreprise Cevital, cette dernière doit apporter des changements sur certaines de ses stratégie ainsi que ses politique notamment la politique de distribution, et ce dans le but d'atteindre ces objectifs et de maximiser ces bénéfices.

La nouvelle politique de distribution Cevital est simplifiée par rapport à la classique, elle se compose de trois grandes plateformes ; Est, Ouest et Centre.

Ces plateformes serviront d'intermédiaires entre les unités de production et les centres de livraison régionale, ces dernières auront pour utilité de distribuer les produits pour les différents grossistes de la région appropriée.

2.6.1. Découpage géographique du marché

Cevital dispose d'un important réseau de distribution répartis dans toutes les wilayas du pays en vue d'atteindre une couverture nationale. Ce réseau se compose de distributeurs exclusifs, non exclusifs et de grossistes .Ce réseau est réparti en trois régions principales.

Tableau 5: Découpage géographique du marché.

EST	CENTRE	OUEST
Annaba Skikda Biskra	Alger Tizi-Ouzou	Oran Tlemcen Mascara
Msila Ouargla El-oued	Bouira Tipaza Blida	Chlef Tiaret El-Bayad
Eltaref Tbessa Khenchla	Boumerdes Ain-Defla	Sidi-Bel-Abbès Relizane
Oum-el- Bejaia Sétif Batna	Médéa Laghouat	Tiaret Naama Saida
BBA bouaghi Jijel Ilizi	Ghardaïa Djelfa	Ain-Temouchent Bechar
Souk-Ahras Constantine	Tamanrasset	Tindouf Adrar Mostaganem

Source : Direction commerciale

Ces wilayas ont des distributeurs exclusifs, qui sont dotés de flotte par Cevital, sauf ce qui concerne Laghouat, Ghardaïa et Djelfa qui ont des distributeurs non exclusifs.

En ce qui concerne Alger elle à un distributeur exclusif qui utilise la DD et des distributeurs non exclusif qui utilisent la DI.

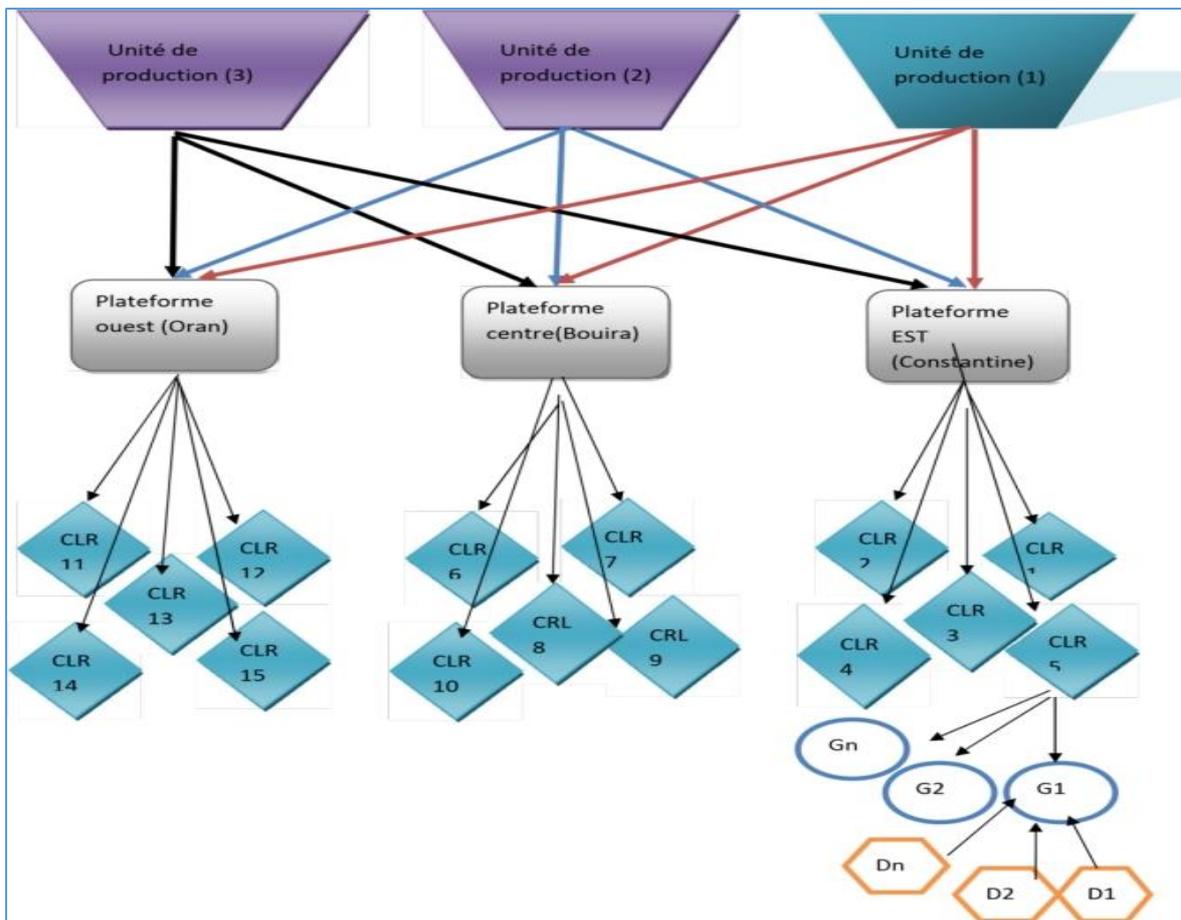


Figure 9 : Les principales étapes de distribution CLR

Source : Document interne de l'entreprise CEVITAL

Commentaire

L'unité de production consiste à produire des produits et de les livrer aux différentes plateformes. Il existe trois plateformes ; Est, Centre, Ouest, la plateforme remplit le rôle d'intermédiaire entre les unités de production et les centres de livraison régional. Les Centres de Livraison Régionale récupèrent les marchandises et les produits auprès des plateformes afin de les livrer aux différents grossistes .Le grossiste est un intermédiaire

entre le producteur et le détaillant. Le détaillant est un intermédiaire entre le grossiste et le consommateur final.

➤ **L'une des caractéristiques de CLR (Le Timing) :**

Le Timing est l'une des caractéristiques de cette nouvelle politique de distribution, en effet, la politique de distribution CLR permet à l'entreprise d'acheminer les produits dans les délais fixés, tracés dans la politique de l'entreprise. Dans notre cas, la livraison entre les unités de production et les plateformes se passe quotidiennement, 24/24 et 7/7, la livraison entre la plateforme et les CLR se passe pendant la nuit, plus exactement de 18h à 6h, ensuite vient la livraison entre les CLR et le grossiste qui se fait pendant la journée, de 6h à 15h, et enfin la livraison pour le détaillant se fait selon la volonté du détaillant.

➤ **Les avantages du nouveau modèle de distribution**

Les avantages de nouveau modèle de distribution sont :

- Une couverture globale du marché
 - Un contrôle de la disponibilité des produits
 - Un gain de temps considérable
 - Réalisation des économies (les couts sont moindre par rapport à la distribution classique)
 - Une source de fidélité car le sait qu'il pourra trouver le produits qu'il recherche
 - Augmentation des vente proportionnellement au nombre de point de vente
 - Possibilité de coordonner les actions de marketing entre les différents points de vente .
- Relation étroites et maitrise renforce à tous les nouveaux du réseau de distribution.

➤ **Les gammes de produits avant et après CLR**

Les gammes de produits de CEVITAL avant et après CLR sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6: Comparaison de la commercialisation des différentes gammes de produits

Cevital

Après CLR		Avant CLR		
Jus Eau fruité	Abricot 2Lpet		Jus Eau fruité	Orange 2L pet
	Cocktail exotique 2L pet			

	Mandarine 2l pet Orange 2L pet Orange/peche 2L pet Citron 33CL pet Raisin-Mure 2L pet Citron 2L			
Eau minéral	Eau minérale 0.5L Eau minérale 1.5L		Eau minéral	Eau minérale 1.5L
Huiles	Eloi II 1L Eloi II 2L Ronde Elio II 5L Fleurial 1.8L New Fleurial 1L boxée Fleurial 4L boxée	Huiles	Eloi II 1L Eloi II 2L Ronde Elio II 5L New Fleurial 1L boxée Fleurial 4L boxée	Huiles
Smen	Smen 1.8 grs Smen 16*500grs El medina 900grs	Smen	Smen 1.8 kg	Smen
Sucre	Sucre Skor 1kg Sucre Skor 5 kg Skor en morceaux 1kg Skor en morceaux 500g Skor en sachet Verseur 1kg	Sucre	Sucre Skor 1kg	Sucre

Source : Réaliser par nos soin à partir des données de l'entreprise

Commentaire :

Nous voit à travers ce tableau qu'après la mise en place des CRL, la gamme de produit est différente, par contre avant CLR

Des ventes entre les produits de la même gamme, on parle alors d'extension vers le bas de la gamme ou vers le haut.

De façon à rester compétitif sur le marché, l'essentiel de faire commercialiser l'ensemble des gammes de ces produits ce qui amené à consolider la position de la marque sur le marché, et à renforcer sa visibilité.

2.7. Les indicateurs clés de performance de la distribution au sien de CEVITAL

Les KPIs de la distribution sont des mesures quantifiables qui permettent d'évaluer l'efficacité des opérations et d'identifier les domaines d'amélioration. Voici quelques-uns des principaux KPIs suivis par les entreprises de distribution : 1. Taux de service disponibilité (TSD)

• Taux de service disponibilités (TSD)

Le TSD mesure le pourcentage de commandes livrées en totalité et dans les délais convenus. Il s'agit d'un indicateur clé de la satisfaction client et de la fiabilité de la chaîne d'approvisionnement.

Formule de calcul: $TSD = (\text{Nombre de commandes livrées en totalité et dans les délais} / \text{Nombre total de commandes}) \times 100$

Taux d'annulation

Le taux d'annulation mesure le pourcentage de commandes annulées par les clients ou par l'entreprise. Il peut être causé par des ruptures de stock, des erreurs de commande ou des problèmes de livraison.

Formule de calcul:

$$\text{Taux d'annulation} = (\text{Nombre de commandes annulées} / \text{Nombre total de commandes}) \times 100$$

Taux de sorties :

Le taux de sorties mesure le pourcentage de produits qui sortent du stock avant d'avoir été vendus. Cela peut être causé par des pertes, des vols, des dommages ou des obsolescences

Formule de calcul:

$$\text{Taux de sorties} = (\text{Valeur des produits sortis du stock} / \text{Valeur totale du stock}) \times 100$$

Taux de rupture et rupture logistique

Le taux de rupture mesure le pourcentage de commandes qui ne peuvent pas être livrées en totalité car un ou plusieurs produits sont en rupture de stock. La rupture logistique quant à elle, mesure l'incapacité à livrer les produits dans les délais convenus à cause de problèmes de transport ou de stockage.

Formule de calcul:

$$\text{Taux de rupture} = (\text{Nombre de commandes avec rupture} / \text{Nombre total de commandes}) \times 100$$

En plus de ces KPIs de base, d'autres indicateurs peuvent être suivis en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise, tels que :

- Vente ratée
- Taux d'annulation (les demandes annulée)
- Le panier moyen
- La valeur client
- Le coût de la chaîne d'approvisionnement

Il est important de choisir les KPIs les plus pertinents pour l'entreprise et de les suivre de manière cohérente afin d'en tirer des conclusions utiles.

Analyse des indicateurs de performances chez CEVITAL

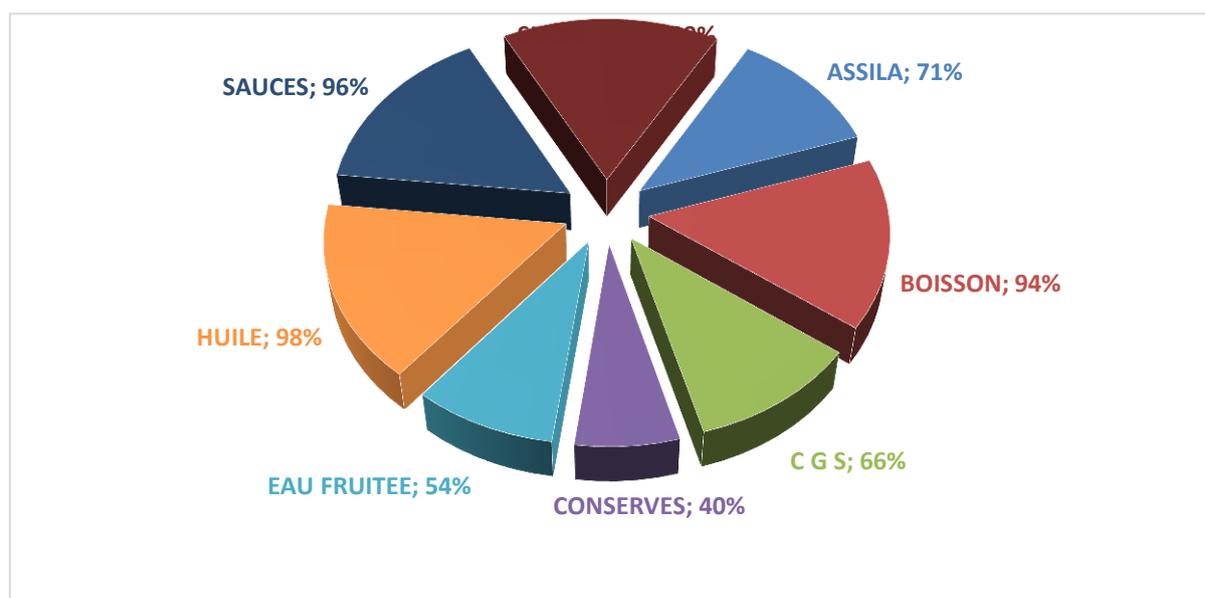
Les tableaux suivants présentent les différents indicateurs de performances appliqués par CEVITAL :

11/06/2024															
% SERVICE / CLR	R0501	R0901	R1301	R1502	R1601	R1901	R2201	R2302	R2501	R2601	R2701	R2901	R3101	R4801	Total Général
ASSILA		67%	100%	33%	100%	60%	0%	100%		100%	50%	100%		100%	71%
BOISSON		100%	0%	100%	100%								100%		94%
C G S	33%	100%	100%	73%	37%	100%	100%	90%	100%		63%	69%			66%
CONSERVES						76%		100%						0%	40%
EAU FRUITEE		64%	43%	48%	53%	59%	25%	96%			0%	100%	33%	0%	54%
HUILE	100%	99%	96%	96%	100%	100%	100%	100%		100%	90%	92%	97%	94%	98%
SAUCES	100%	100%	100%	100%	100%	92%	100%	44%	100%	62%		100%		100%	96%
SUCRE SKOR	96%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	96%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	99%
Total général	98%	97%	82%	98%	92%	95%	96%	97%	100%	100%	81%	90%	97%	96%	93%

Tableau 7: Taux de service

Source : Document interne de l'entreprise

Figure 10 : Le pourcentage de Service / Famille produit



Source : Réalise par nous-même a partir des documents internes de l'entreprise

Commentaire

Un taux de service supérieur à 90% est généralement considéré comme un bon indicateur de la performance de la chaîne d'approvisionnement. Cela signifie que l'entreprise est en mesure de répondre à la demande des clients pour le produit en question dans la plupart des cas. un taux de service supérieur à 90% : L'entreprise est en mesure de répondre aux besoins de ses clients de manière efficace, dans le cas des produits (sucre, sauces, huile, boisson, Les processus d'approvisionnement, de production et de distribution sont bien gérés, ce qui permet de minimiser les ruptures de stock. Un taux de service élevé peut contribuer à renforcer la confiance des clients envers l'entreprise.

Un taux de service inférieur à 90% pour les produits d'une entreprise comme Conserves, Eau Fruits, CGS et Assila indique des problèmes de performance, de capacité ou de qualité. En Conséquence CEVITAL présente des contraintes liées :

- Perte de clients
- Augmentation des couts

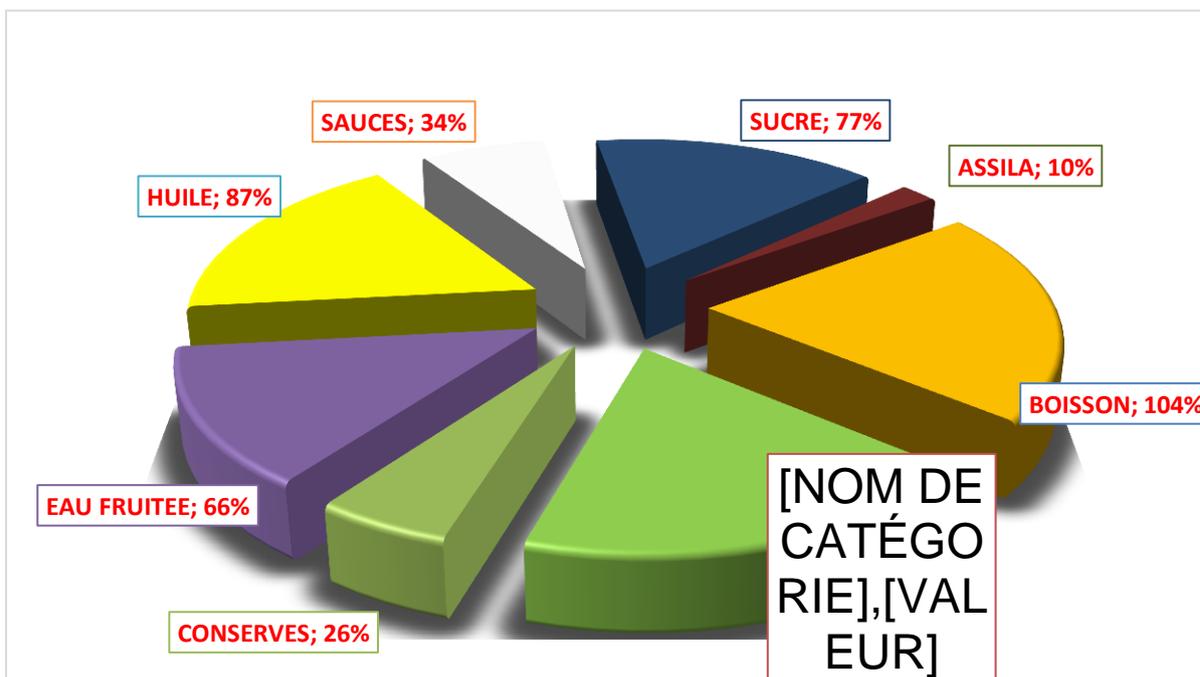
Pour résoudre ce problème, nous présentons un exemple d'une action mise en place par CEVITAL :

- Conserves: Vérifier la chaîne de production pour identifier les goulots d'étranglement, améliorer le contrôle qualité. Des machines de production.
- CGS: Renforcer la formation des commerciaux, améliorer la communication avec les clients.
- Assila: Étendre le réseau de distribution, améliorer la logistique. Il est important de noter que ces solutions sont des exemples et qu'il est nécessaire d'adapter la démarche à chaque cas spécifique.

Taux d'annulation

Source : Document interne de l'entreprise

Figure 11 : Le pourcentage de Service / Famille produit



Source : Réalisée par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise

Commentaire

Un taux d'annulation inférieur à 24% pour les produits conserves Assila est un résultat positif qui indique que les clients sont généralement satisfaits de ces produits et qu'ils les achètent en grande quantité. Les produits conserves Assila sont probablement de bonne qualité et répondent aux attentes des clients. Le prix des produits conserves Assila est probablement compétitif par rapport aux produits concurrents. Les produits conserves Assila sont probablement facilement accessibles aux clients, d'après la bonne stratégie de distribution de l'entreprise.

Un taux d'annulation de produits supérieur à 24% est un indicateur préoccupant qui peut avoir un impact négatif sur la rentabilité et la satisfaction client d'une entreprise. Plusieurs facteurs peuvent contribuer à un taux d'annulation élevé, tels que :

- Des problèmes de qualité des produits: Si les produits sont endommagés, périmés ou ne répondent pas aux attentes des clients, il est plus probable qu'ils soient annulés.
- Des erreurs de commande: Si les clients reçoivent des produits qu'ils n'ont pas commandés, ils seront probablement annulés.

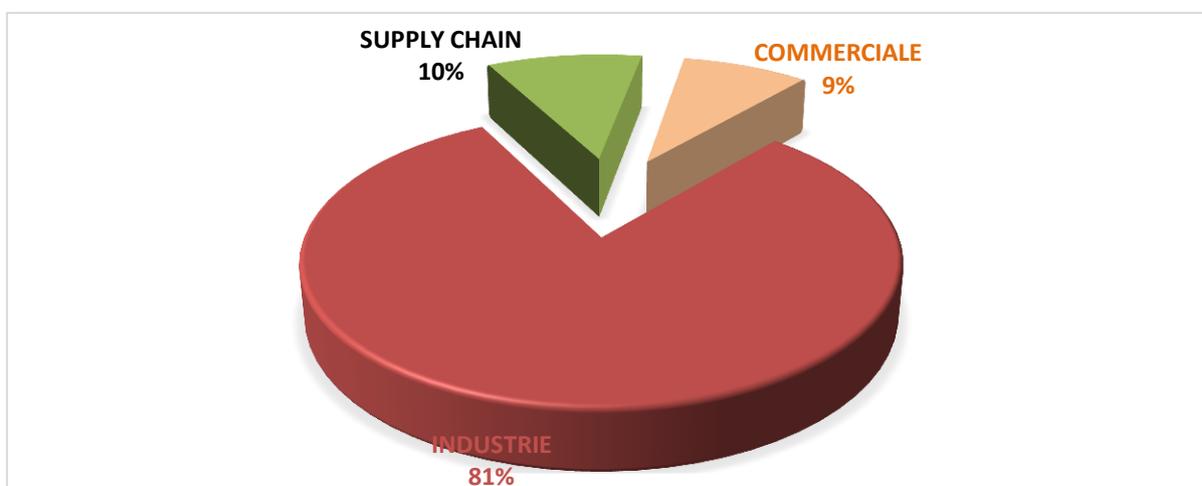
- Des problèmes de livraison: Si les produits sont livrés en retard, endommagés ou incomplets, il est plus probable qu'ils soient annulés.
- Des politiques de retour défavorables: Si les clients ont du mal à retourner les produits, ils seront moins susceptibles de les acheter en premier lieu.

Tableau 8: Les ventes ratées

Code famille	RFC	RFC A DATE	Commande	Réalisé a date	V Ratée Brute	Vente ratée Lissée		
famille Produit/Cause famille	Commerciale	INDUSTRIE	SUPPLY CHAIN	QUALITE	DSI	ACHAT	FORCE MAJEUR	Total
CHAUX & CO ²	80	20	0	0	0	0	0	100
CONSERVE	0	3	0	0	0	0	0	3
ASSILA	0	13	0	0	0	0	0	14
EAU FRUITEE	38	1171	63	0	0	0	0	1272
EAU MINERAL	38	4217	467	0	0	0	0	4722
HUILE	0	0	18	0	0	0	0	18
HUILE VRAC	0	0	0	0	0	0	0	0
C G S	1	0	136	0	0	0	0	137
SAUCES	0	5	14	0	0	0	0	19
MELASSES	0	0	0	0	0	0	0	0
SUCRE	413	1	2	0	0	0	0	416
TOTAL	569,3	5431,5	700,1	0,0	0,0	0,0	0,0	6700,86
Part Vs Vente Ratée Lissée	8,50%	81,06%	10,45%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	

Source : Document interne de l'entreprise

Figure 12 : Quota part cause famille



Source : Réalisée par nous-même a partir des documents internes de l'entreprise

Commentaire

Les causes des ventes ratées se répartissent comme suit :

- Industrie : 81 %
- Supply chain : 10 %
- Commercial : 9 %

Cela signifie que la principale cause des ventes ratées est l'industrie, suivie de la supply chain et du commercial.

- Industrie : Cela dû à des facteurs tels que des problèmes de production, des pénuries de matières premières ou des retards de livraison.
 - Supply chain : Cela dû à des facteurs tels que des problèmes de logistique, des stocks insuffisants ou des erreurs de commande.
 - Commercial : Cela dû à des facteurs tels que des prix non concurrentiels, un manque de marketing ou un mauvais service à la clientèle. _ Pour réduire le nombre de ventes ratées, l'entreprise peut prendre un certain nombre de mesures, notamment :
 - Améliorer la communication et la collaboration entre les différents services
 - Mettre en place des processus de contrôle de la qualité plus rigoureux
 - Investir dans des technologies nouvelles et innovantes
 - Former et motivé les employés
- Les ventes ratées peuvent avoir un impact négatif important sur les résultats d'une entreprise. En identifiant les causes des ventes ratées et en prenant des mesures pour les corriger, l'entreprise peuvent améliorer leur efficacité et leur rentabilité. Les étapes supplémentaires a suivre pour réduire les ventes ratées :
- Fixez des objectifs clairs et réalistes
 - Suivez les performances de près
 - Identifiez les problèmes potentiels dès le départ
 - Prenez des mesures correctives rapidement
 - Tirez des leçons de vos erreurs.

2.8. Défis et Opportunités

Comme tout acteur majeur de la distribution, Cevital fait face à divers défis :

- **Infrastructure Logistique** : Bien que Cevital ait une infrastructure développée, l'expansion dans des régions plus éloignées et moins développées pose des défis logistiques.

- **Compétition** : Le marché de la distribution en Algérie et en Afrique du Nord est compétitif, avec de nombreux acteurs locaux et internationaux.
- **Réglementation et Politiques** : Les politiques gouvernementales et les régulations peuvent affecter les opérations de distribution, notamment en termes de taxes et de normes de sécurité.

Cependant, ces défis sont accompagnés de nombreuses opportunités :

- **Croissance du Marché** : La demande croissante pour les produits alimentaires et industriels en Algérie et dans les pays voisins offre des opportunités de croissance continue.
- **Innovation Technologique** : L'adoption de nouvelles technologies dans la logistique et la distribution peut améliorer l'efficacité et réduire les coûts.
- **Expansion Internationale** : Les marchés internationaux représentent une grande opportunité pour Cevital d'élargir sa base de clients et d'augmenter ses revenus.

La distribution est un élément clé dans la stratégie de croissance de Cevital. Grâce à une infrastructure bien développée, une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement et des partenariats stratégiques, Cevital continue de renforcer sa position en tant que leader de l'industrie en Algérie et en Afrique du Nord. Les défis sont nombreux, mais les opportunités de croissance et d'innovation sont également prometteuses, positionnant Cevital pour un futur prospère.

Conclusion

Les indicateurs clés de performance (ICP) sont essentiels pour mesurer et piloter la performance logistique et de distribution d'une entreprise comme Cevital. Ils permettent de suivre l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels, et d'identifier les leviers d'amélioration. Chez Cevital, les ICP couvrent différents domaines comme la production, les ventes, la qualité, les ressources humaines, etc.

Ils sont suivis régulièrement au niveau des différentes filiales et font l'objet de tableaux de bord. L'analyse des ICP aide Cevital à prendre les bonnes décisions pour se développer. Les ICP sont un outil de management et de motivation des équipes, clarifiant

les objectifs et responsabilisant les collaborateurs pour une dynamique d'amélioration continue.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

L'application des indicateurs de performance logistique et de distribution chez Cevital constitue un levier stratégique essentiel pour améliorer l'efficacité opérationnelle, la satisfaction client, et la compétitivité sur le marché. En utilisant des KPS pertinents, Cevital peut obtenir une vue d'ensemble précise de ses opérations logistiques.

La préoccupation principale de cette étude est de trouver une réponse à la question de recherche principale qui suit : « Comment l'utilisation des Indicateurs Clés de Performance (ICP) optimisent-ils les opérations logistiques et de distribution de CEVITAL, quels sont ses impacts sur la compétitivité et la satisfaction client de l'entreprise.

Afin de mieux répondre à cette question de recherche, des notions de base s'imposent, c'est pour cela que les deux premiers chapitres regroupent les différents concepts théoriques de cette étude. Le premier chapitre regroupe l'ensemble de fondements théoriques des indicateurs clés de performance, le deuxième chapitre vient à son tour pour éclairer les notions sur les opérations logistiques et de distribution

Ainsi, un stage pratique effectué chez CEVITAL, en utilisant des données collectées pour mener une analyse et évaluation relative à l'utilisation des ICP pour l'optimisation de sa logistique de distribution de l'entreprise.

L'analyse réalisée nous a permis à vérifier nos hypothèses et de répondre ainsi à la problématique posée au départ :

Dans le cadre de CEVITAL, la gestion des ICP est intégrée de manière stratégique pour optimiser les opérations de production, d'approvisionnement et de distribution. L'utilisation des ICP, pour surveiller des aspects critiques comme le taux de service, la satisfaction client et les taux d'annulation, permet à l'entreprise de rester compétitive et de répondre efficacement aux demandes du marché.

CEVITAL, en tant qu'acteur majeur dans le secteur agroalimentaire, emploie des circuits de distribution variés pour acheminer ses produits aux consommateurs finaux. Le circuit court (distributeur, détaillant, consommateur) et le circuit long (distributeur, demi-grossiste, détaillant, consommateur) permettent de répondre à différents besoins logistiques et de marché. Les plateformes régionales (Est, Centre, Ouest) jouent un rôle crucial en servant d'intermédiaires entre les unités de production et les centres de livraison régionale, assurant ainsi une distribution fluide et efficace des produits. Cette structure complexe de distribution est optimisée grâce aux ICP, qui surveillent et évaluent continuellement la performance de chaque étape du processus.

L'efficacité de la chaîne d'approvisionnement est un élément clé pour CEVITAL. Un taux de service supérieur à 80% est un indicateur de performance positive, reflétant la capacité de

Conclusion Générale

l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients pour des produits tels que le sucre, les sauces, l'huile et les boissons. En revanche, un taux de service inférieur à 80% pour certains produits comme les conserves, l'eau, les fruits, et les produits CGS et Assila indique des problèmes potentiels qui nécessitent des actions correctives. L'amélioration continue des processus de production, de la gestion des stocks et de la logistique est essentielle pour maintenir et augmenter ce taux de service.

La gestion des taux d'annulation est également critique. Un taux d'annulation inférieur à 26% pour les produits conserves Assila est un signe positif de satisfaction client et de compétitivité. Cependant, des taux d'annulation supérieurs nécessitent des analyses approfondies pour identifier les causes sous-jacentes, qu'il s'agisse de problèmes de qualité, d'erreurs de commande, ou de problèmes de livraison. Les solutions proposées incluent l'amélioration de la chaîne de production, le renforcement de la formation des commerciaux, et l'extension du réseau de distribution.

Les causes des ventes ratées chez CEVITAL se répartissent principalement dans les domaines de l'industrie (81%), de la supply chain (10%) et du commercial (9%). Cette répartition souligne l'importance de l'optimisation industrielle et de la logistique pour réduire les ventes ratées et améliorer la performance globale. Pour ce faire, CEVITAL peut prendre des mesures telles que l'amélioration de la communication et de la collaboration entre les différents services, la mise en place de processus de contrôle de la qualité plus rigoureux, et l'investissement dans des technologies nouvelles et innovantes.

En conclusion, les ICP sont des outils indispensables pour le développement et la compétitivité de CEVITAL. Ils permettent non seulement de surveiller et d'améliorer la performance opérationnelle, mais aussi de renforcer la satisfaction client et de garantir la qualité des produits. En identifiant et en corrigeant rapidement les problèmes, CEVITAL peut continuer à consolider sa position sur le marché et à renforcer sa visibilité. L'engagement envers une gestion efficace des ICP est essentiel pour soutenir la croissance durable et le succès à long terme de l'entreprise.

Références bibliographiques

A. Ouvrages

1. ALAZARD C, SEPARI S, Contrôle de gestion, Edition Dunod, Paris, 2007.
2. Bernard Marr, Gestion de la performance et d'utilisation des KPI, 1ere Edition, Dunod, Paris 2012.
3. BOISLANDELLE H, M, Dictionnaire de gestion, vocabulaire, vocabulaire, concepts et outils, édition ECONOMICA, Paris, 1988.
4. Boucher Ariane, Analyses interservices : principaux indicateurs clés de performance et métriques, 3eme Edition, Dunod, Paris, 2003.
5. CHARKAOUI Abdelkebir, Les Fondamentaux de la Logistique, 2eme Edition, Maroc, 2018.
6. CHIROUZE. Y, La distribution : radioscopie des circuits de distribution en France, 2eme Edition, CHOTARD et ASS, Paris, 1990.
7. FACON Pierre, La logistique en entreprise : Définition, intérêt et gestion, 2eme Edition, Dunod, Paris, 2021.
8. FINDER Michel, La logistique au service de l'entreprise : Moyen, mécanisme et enjeux, 2eme Edition, Dunod entreprise, Paris, 1983.
9. GREIF Michel, La gestion des stocks et des approvisionnements, 2eme Edition, Dunod, Paris, 2009.
10. Henri Fayol, Administration industrielle et générale, 2eme Edition, Dunod, France, 19916.
11. Jean-Paul Louisot, L'analyse financière simplifiée, 3eme Edition, Dunod, Paris, 1996.
12. KALIKA Michel, GUIEU Gérard, Gestion des achats et de l'approvisionnement, 3eme Edition, Editions Economica, Paris, 1998.
13. KOTLER P, KELLER KL, Marketing management, 12ème Edition, Dunod, Paris, 2012.
14. KOUVELIS Pierre, Logistique et Supply Chain Management, 2eme Edition, Dunod, Paris, 1998.
15. LENDREVIE, LEVY, LINDON, MERCATOR, théories et nouvelles pratiques marketing, 9eme Edition, DUNOD, Paris 2009.
16. Libeskind Jérôme, Histoire de la logistique : Contexte, Origine et évolution, 2^{ème} Edition, Dunod, Paris, 1999.
17. LORINO.P, Méthode et pratique de la performance 3eme édition, Edition d'organisation, Paris, 2003.

Références bibliographiques

18. LYONNET Barbara, Senkel Pascale, Gestion des achats, des stocks et infrastructures logistiques dans Supply chain management, 4eme Edition, Dunod Parsi, 2019.
19. Manuel Lange, J. M. Mesure de la performance de la fonction commerciale, Paris, 2008.
20. Martin Christopher, Logistics & Supply Chain Management: Creating Value-Adding, 2eme Edition, Dunod, Paris, 2012.
21. MARTIN Pierre, Principes de la Logistique Moderne, 1ère éd, Éditions Logistique, Paris, 2020.
22. MOCELLIN Fabrice, Gestion des entrepôts et plates-formes, 2ème Edition Dunod, Paris, 2006.
23. MOLHO D et POISSON D.F, La performance globale de l'entreprise» Edition d'organisation, Paris, 2003.
24. PIMOR Yves, Logistique : Production, Distribution, Soutien, 2emme édition Dunod, Paris, 2005.
25. PIMOR Yves, logistique : production, distribution, soutien, 2eme édition, Edition Dunod, Paris, 2005.
26. Richardson John, Satisfaction des Clients et Compétitivité sur le Marché : Stratégies et Pratiques, 2eme Edition Dalloz, Paris, 2019.
27. Robert S, David P, Le Tableau de Bord Équilibré : Traduire la Stratégie en Action, 2eme Edition, Dunod, Paris, 1996.
28. RODRIGUE Jean-Paul, The Geography of Transport Systems, États-Unis, 2020.
29. SADEG, M, « Management des entreprises publiques », Les presses d'Alger, Algerie, 1998.
30. VIGNY Jean, Distribution Structure Pratique, 3ème édition, Dalloz, Paris, 2000.
31. YVES Joly, Gestion du transport, 3eme Edition, Presses Universitaires de France (PUF), 2003.

B. Thèse et mémoire

1. AHMED ZAID M, « Performance financière et sociale dans les entreprises publique algérienne », mémoire de licence en science de gestion, université M Mammeri, Algérie, 2011.
2. Ainouz katya Aymene Ouissem Les axes de mesure de la performance par la fonction contrôle de gestion, Université de Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, 2022.

Références bibliographiques

3. BENOIT TREMBLAY, Processus de sélection d'un agent, d'un distributeur ou d'un détaillant, développement économique, innovation et exportation, QUEBEC, aout 1997.
4. Gozlene Oubya, Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôteliers en TUNISIE, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Côte D'AZUR, Tunisie, 2016.
5. JULIEN Martain, planification des chaînes logistiques : modélisation du système décisionnel et performance, thèse pour l'obtention de grade de docteur, l'université Bordeaux, Paris, 2007.
6. LALILECHE. F, LOUCHICHE. N, La fonction du contrôle de gestion : mesure et pilotage de la performance, Mémoire de master en science de gestion, Université de Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, 2013.
7. MANSOURI Hanane, MAZOUZI Souad, Minimisation des couts logistiques de distribution des centres de livraison régionaux aux grossistes, Mémoire master, Université Abedrahman, Mira, Bejaia, 2016.
8. MERZOUK Salah Eddine, problème de dimensionnement de lot et de livraison: application au cas d'une chaine logistique, Thèse pour l'obtention du grande de docteur en automatique et informatique, Université de technologie de belfort, Paris, 2007.
9. MOULOUA Zerouk, Ordonnancements coopératifs pour les chaines logistiques, Thèse pour l'obtention de doctorat, Science informatique, Université lorraine, Paris, 2007.
10. Zair Wafia, Le Balanced Scorecard: Mesurer la performance « avantages et inconvénients », La Revue des Sciences de Gestion, Université BLIDA, Algérie, 2017.

C. Articles

1. Bertrand Sogbossi Bocco, Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, La Revue des Sciences de Gestion, n°241, Paris,2010,.
2. Christine Belin-Munier, Les défis de la gestion des chaînes logistiques globales (Global Supply Chain Management), Management international, Atlas-AFMI, Vol 2, N1, Paris, 2013.

D. Les sites Web

1. <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Logistique-distribution.htm>,.
2. <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Logistique-distribution.htm>.

Références bibliographiques

3. [https://fastercapital.com/fr/sujet/d%C3%A9finir-les-indicateurs-cl%C3%A9s-de-performance-\(kpi\)-et-leur-r%C3%B4le-dans-le-succ%C3%A8s-d%27une-startup.html](https://fastercapital.com/fr/sujet/d%C3%A9finir-les-indicateurs-cl%C3%A9s-de-performance-(kpi)-et-leur-r%C3%B4le-dans-le-succ%C3%A8s-d%27une-startup.html).
4. <https://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-logistique>.
5. <https://www.supplychaininfo.eu/dossier-optimisation-logistique/quels-enjeux-optimisation-logistique-satisfaction-client/>

Tables des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Sommaire	
La Liste d'abréviation	
La Liste des tableaux	
La Liste des figures	
Introduction Générale.....	1

Chapitre I

Fondements théoriques des indicateurs clés de performance

Introduction	7
Section 01 : Les origines et l'évolution des indicateurs clés de performance	7
1.1. Définition des indicateurs clés de performance (KPI).....	7
1.2. Importance des KPI dans la gestion moderne	8
1.2.1. Mesure de la performance	8
1.2.2. Alignement stratégique.....	9
1.2.3. Prise de décision éclairée.....	9
1.2.4. Identification des tendances et des opportunités	10
1.2.5. Communication et responsabilisation.....	10
1.2.6. Gestion du changement	11
1.3. Les origines des indicateurs clés de performance	11
1.4. Mesure de la productivité et de l'efficacité.....	12
1.4.1. Productivité.....	13
1.4.2. Efficacité.....	13
1.5. Importance de la mesure de la productivité et de l'efficacité	14
1.6. Les premières approches de la mesure de la performance	16
1.6.1. Comptabilité double-entry (comptabilité en partie double)	16
1.6.2. Méthode de la productivité	16
1.6.3. Analyse comparative (Benchmarking)	16
1.6.4. Méthodes de contrôle de la qualité	17
1.6.5. Approches basées sur les ratios financiers	17
Section 02 : Les principes théoriques sous-jacents aux KPIs	17
2.1. Définition de la performance de l'entreprise.....	17
2.2. Les aspects conceptuels de la performance	21
2.2.1. Les concepts de base.....	21

Table des matières

2.2.1.1. L'efficacité	21
2.2.1.2. L'efficience	21
2.2.2. L'économie	22
2.2.3. Les concepts de critère	23
2.2.3.1. Les critères de performance.....	23
2.2.3.2. Les facteurs clé de succès (FCS)	23
2.2.3.3. Les facteurs clés de performance (FCP).....	24
2.2.4. Les facteurs clés de progrès.....	24
2.3. Importance de l'analyse financière et de la performance de l'entreprise	24
2.3.1. Évaluation de la santé financière	25
2.3.2. Aide à la prise de décision.....	25
2.3.3. Identification des tendances et des anomalies	25
2.3.4. Comparaison avec les pairs	25
2.3.5. Communication avec les parties prenantes.....	26
2.3.6. Évaluation des risques	26
2.4. Processus d'implémentation des KPIs	27
2.4.1. Définition des objectifs commerciaux et stratégiques.....	27
2.4.2. Identification des domaines clés de performance.....	27
2.4.3. Sélection des KPI pertinents.....	28
2.4.4. Définition des indicateurs de performance associés.....	28
2.4.5. Mise en œuvre d'un système de collecte de données et de suivi	28
2.4.6. Analyse et actions correctives	28
2.5. Défis courants dans l'utilisation des KPIs et stratégies pour les surmonter.....	28
2.6. Utilisation des KPIs pour la prise de décision et l'amélioration continue	30
2.6.1. Prise de décision informée.....	30
2.6.2. Identification des problèmes et des opportunités d'amélioration :	30
2.6.3. Évaluation de l'efficacité des stratégies et des initiatives	30
2.6.4. Alignement des objectifs et des efforts.....	30
2.6.5. Amélioration continue	31
Conclusion	31

Chapitre II

Les opérations logistiques et de distribution

Introduction	33
Section 01 : Généralités sur la logistique.....	33
1.1.1. Définition la logistique	33
1.2. L’historique de la logistique	34
1.3. Les diverses catégories et aspects de la logistique	35
1.3.1. Gestion de l'approvisionnement	35
1.3.2. Logistique de stockage	35
1.3.3. Logistique de production	36
1.3.4. Logistique des achats.....	36
1.3.5. Logistique de transport	37
1.3.6. Gestion de la distribution.....	37
1.4. Importance de la logistique.....	38
1.4.1. Impact sur la compétitivité et la satisfaction des clients	38
1.4.1.1. Impact sur la Compétitivité	38
1.4.1.2. Impact de la logistique sur la satisfaction des clients	39
1.4.2. Le rôle de la logistique dans les entreprise	39
1.4.3. Les objectifs de la logistique	40
1.5. Les flux et les composantes de la logistique.....	42
1.5.1. Les flux de la logistique	42
1.5.1.1. Les flux d’information.....	43
1.5.1.2. Le flux physique	44
1.5.1.3. Le flux financier	44
1.5.2. Composantes de la logistique	44
1.5.2.1. Gestion des Approvisionnements	44
1.5.2.2. Gestion des Stocks.....	45
1.5.2.3. Gestion des stocks en temps réel	46
1.5.2.4. Gestion du transport.....	46
1.5.2.5. Gestion de la distribution.....	46
1.5.2.6. Gestion des flux d’Information.....	47
1.6. Enjeux et défis de la logistique moderne	47
1.6.1. Défis Technologiques	48
1.6.2. Défis Environnementaux	48

Table des matières

1.6.3. Défis de la Supply Chain (SC)	48
1.6.4. Défis de la logistique urbaine	49
1.6.5. Défis de la Gestion des Approvisionnements.....	49
Section 02 : La logistique de distribution	50
2.1. Définitions des concepts clés.....	50
2.1.1. Définition de la logistique	50
2.1.2. Définition la distribution.....	50
2.2. Les objectifs de la logistique de distribution	51
2.2.1. Le service clientèle	51
2.2.2. La réduction des coûts	51
2.2.3. La qualité	52
2.3. Les activités principales de la logistique de distribution	52
2.3.1. Le stockage	52
2.3.2. L'entreposage	52
2.3.3. Préparation de commande.....	53
2.3.4. Le transport.....	53
2.4. Les Enjeux de la logistique de distribution	53
2.4.1. Multiplicité des intervenants	53
2.4.2. Multi modalité des opérations de transport	53
2.4.3. Respect des cahiers des charges clients	54
2.4.4. Maîtrise des coûts logistiques.....	54
2.4.5. Maitrise des risques liés à l'acheminement	54
2.4.6. Logistique des retours.....	54
2.5. Les contraintes liées à la logistique de distribution	54
2.5.1. Contraintes liées aux marchandises	55
2.5.2. Contraintes réglementaires	55
2.5.3. Contraintes géographiques	55
2.5.4. Contraintes techniques	55
2.6. Les missions du logisticien de distribution	55
Conclusion	57

Chapitre III

**Application des KPIs pour l'optimisation des opérations logistiques et de distribution
de CEVITAL**

Introduction	59
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL	59
1.1. Création et évolution de CEVITAL.....	59
1.2. La situation géographique de Cevital	60
A. BEJAIA.....	61
B. A EL KSEUR.....	61
C. A Tizi-Ouzou	61
1.3. Les objectifs du groupe Cevital.....	61
1.4. Les différents produits de CEVITAL	61
1.4.1. Produits de CEVITAL Agro pour le grand public	61
1.4.2. Produits de CEVITAL Agro pour les professionnels.....	64
1.5. La distribution au sein de CEVITAL	66
1.5.1. La stratégie nationale de distribution.....	66
1.5.2. Les modes de distribution au sein de CEVITAL.....	66
1.5.2.1. Distribution directe	66
1.5.2.2. Distribution indirecte.....	66
1.6. Les réseaux et les plateformes de distribution au sein de CEVITAL.....	67
1.6.1. Les plateformes de CEVITAL.....	67
1.6.2. Les centres de livraisons régionaux.....	67
1.6.3. Hors centre de livraisons régionales.....	68
1.6.3.1. Business to Business (B to B).....	68
1.6.3.2. Business to Consumer (B to C)	68
Section 02 : Analyse et discussion des résultats	69
2.1. Structure de la Distribution.....	69
2.2. Logistique et chaîne d'approvisionnement	69
2.3. La Stratégie globale de Cevital en matière de distribution.....	70
2.3.1. Renforcement du réseau de distribution national	70
2.3.2. Expansion internationale	70
2.3.3. Diversification des canaux de distribution	70
2.4. Les choix stratégiques de la politique de distribution	70
2.5. Le choix d'un circuit de distribution	71

Table des matières

2.5.1. Les circuits de distribution	72
2.5.2. Les méthodes de distribution.....	72
2.5.3. Les types du circuit de distribution.....	72
2.6. Les Centres livraison régionaux.....	74
2.6.1. Découpage géographique du marché.....	74
2.7. Les indicateurs clés de performance de la distribution au sien de CEVITAL	78
2.8. Défis et Opportunités.....	84
Conclusion	85
Conclusion Générale	87
Références bibliographiques.....	90
Tables des matières.....	95

Indicateurs clé de performance comme facteur de développement des entreprises

Résumé

Les indicateurs clés de performance (ICP) sont essentielles pour le développement des entreprises, notamment pour CEVITAL, leader dans le secteur agroalimentaire. En surveillant des aspects critiques tels que le taux de service, la satisfaction client et les taux d'annulation, CEVITAL optimise ses opérations de production, d'approvisionnement et de distribution.

L'utilisation stratégique des ICP permet de répondre efficacement aux demandes du marché, de maintenir la compétitivité, et de consolider la position de la marque. En identifiant et corrigeant les problèmes rapidement, CEVITAL assure une gestion efficace et une croissance durable.

Mots clés : Indicateurs clés de performance (ICP). Développement. CEVITAL. Agroalimentaire. Compétitivité. Satisfaction client. Croissance durable.

Abstract

Key performance indicators (KPIs) are essential for business development, particularly for CEVITAL, a leader in the agro-food sector. By monitoring critical aspects such as service rates, customer satisfaction, and cancellation rates, CEVITAL optimizes its production, supply, and distribution operations. The strategic use of KPIs enables

CEVITAL to respond effectively to market demands, maintain competitiveness, and strengthen its brand position. By quickly identifying and correcting issues, CEVITAL ensures efficient management and sustainable growth.

Keywords : Key performance indicators (KPIs), Development, CEVITAL, Agro-food, Competitiveness, Customer satisfaction, Sustainable growth. .

المخلص

تعد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ضرورية لتطوير الأعمال، خاصة بالنسبة لشركة سيفيتال، الرائدة في قطاع الأغذية الزراعية. من خلال مراقبة الجوانب الحرجة مثل معدلات الخدمة ورضا العملاء ومعدلات الإلغاء، تقوم سيفيتال بتحسين عمليات الإنتاج والتوريد والتوزيع.

يتيح الاستخدام الاستراتيجي لمؤشرات الأداء الرئيسية لشركة سيفيتال الاستجابة بفعالية لمتطلبات السوق، والحفاظ على التنافسية، وتعزيز مكانة العلامة التجارية. من خلال تحديد المشكلات وتصحيحها بسرعة، تضمن سيفيتال إدارة فعالة ونموًا مستدامًا.

الكلمات الرئيسية: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، التنمية، سيفيتال، الأغذية الزراعية، التنافسية، رضا العملاء، النمو المستدام.