

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES

SCIENCES DE GESTION.

Département des Sciences Commerciales

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales

Option : Logistique et Distribution

Thème

Analyse de la performance logistique

Cas : les centres de livraison régionaux cevital

Réalisé par :

Encadreur : Mr. BOUROUAHA. A

- 1- ABBAS Lyes
- 2- AIT HAMOUDI Mansour
- 3- DJOUDI Abbas

Membre du Jury

Mr KASSA Rabah

Mr BOUROUAHA Abdelhamid

Mr MERIDJA Azeddine

Promotion 2016-2017

... Remerciement :

Dieu merci pour la santé, la volonté et le courage qui m'ont accompagné durant le cursus universitaire afin de réaliser ce travail.

Je tiens à exprimer mes vifs remerciements et mon sincère gratitude :

A mon promoteur Mr BOUROUHA. A de m'avoir encadré, de son suivi, ses conseils avisés, sa disponibilité et sa patience. Je vous témoigne ici toute mes reconnaissances.

Au chef de la spécialité Logistique Mr HADDAD. Z pour m'avoir motivé dans cette aventure et pour nos discussions très pertinentes qui m'ont permet d'avancer dans mes travaux,

Et, A tous ceux qui ont participés de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

... Dédicace :

En signe de respect et de reconnaissance, je Dédie ce travail :

D'abord à mes parents :

A ma très chère mère Khedidja qui m'a tous donnée : qui m'a soutenue par ses prières, son amour, sa tendresse et qui est toujours présente, et continue de l'être pour faire mon bonheur.

A mon très cher père Touati, pour ses sacrifice, ses conseils, qui m'a encouragé d'Aller de l'Avant tout au long de mes études.

A mes chères sœurs qui m'ont beaucoup aidée et encouragée,

A Mon Frère

A toute la famille Djoudi et Bendjoudi

A mon amis Badila

A mes amis et particulièrement les plus intimes, en témoignage des moments inoubliables, des sentiments sincères, et des liens solides qui nous unissent.

A toute la promotion de logistique & distribution Master 2 (2016/2017)

Et tous ceux qui ont contribué de Près ou de loin a l'aboutissement de ce travail.

DJOU DI ABBAS

... Dédicace :

En signe de respect et de reconnaissance, je Dédie ce travail :

D'abord à mes parents :

A ma très chère mère hayat qui m'a tous donnée : qui m'a soutenue par ses prières, son amour, sa tendresse et qui est toujours présente, et continue de l'être pour faire mon bonheur.

A mon très cher père Nacer, pour ses sacrifice, ses conseils, qui m'a encouragé d'Aller de l'Avant tout au long de mes études.

A ma chère sœur qui m'a beaucoup aidée et encouragée,

A mes Frères

A mes amis et particulièrement les plus intimes, en témoignage des moments inoubliables, des sentiments sincères, et des liens solides qui nous unissent.

A toute la promotion de logistique & distribution Master 2 (2016/2017)

Et tous ceux qui ont contribué de Près ou de loin a l'aboutissement de ce travail.

Abbas Lyes

... Dédicace :

En signe De respect Et De Reconnaissance, Je Dédie Ce Travail :

A la mémoire de mon cousin père dada Imouloud

A la mémoire de ma mère chafia

A ma très chère mère Taklith qui m'a tous donnée : qui m'a soutenue par ses prières, son amour, sa tendresse et qui est toujours présente, et continue de l'être pour faire mon bonheur.

A mon très cher père Ldjoudi, pour ses sacrifice, ses conseils, qui m'a encouragé d'Aller de l'Avant tout au long de mes études.

A mes chères sœurs qui m'ont beaucoup aidée et encouragée,

A mes frères

A toute la famille aithamoudi, idiri

A mes amis et particulièrement les plus intimes, en témoignage des moments inoubliables, des sentiments sincères, et des liens solides qui nous unissent.

A toute la promotion de logistique & distribution Master 2 (2016/2017)

Et tous ceux qui ont contribué de Près ou de loin à l'aboutissement de ce travail.

Dda mansour

| N° de figure | Titre | N° de page |
|---------------------|---|-------------------|
| Figure n°1 | supply chain | 6 |
| Figure n°2 | le circuit direct | 21 |
| Figure n°3 | le circuit court | 22 |
| Figure n°4 | le circuit long | 22 |
| Figure n°5 | Distribution sans intermédiaires | 23 |
| Figure n°6 | distribution avec intermédiaires. | 24 |
| Figure n°7 | Pré-allotissement par l'industriel ou prépackedcrosse-docking. | 30 |
| Figure n°8 | L'éclatement sur plate-forme ou allotissement en centre de distribution | 31 |
| Figure n°9 | les trois niveaux de la SCM | 49 |
| Figure n°10 | l'organisation de la direction supplychain management | 49 |
| Figure n°11 | organisation du département de planification de distribution. | 52 |
| Figure n°12 | nombre de visite | 63 |
| Figure n°13 | le niveau de remplissage d'un camion auprès des CLR | 65 |
| Figure n°14 | les couts logistiques par région | 67 |
| Figure n°15 | les équipements logistiques par régions | 68 |
| Figure n°16 | les couts de transport par régions | 69 |

Liste des tableaux

| N° de tableau | Le nom de tableau | Page n° |
|----------------------|--|----------------|
| Tableau n°1 | Cout total de la qualité en approche ABC | 39 |
| Tableau n°2 | les unités de production et leurs capacités. | 46 |
| Tableau n°3 | les différents CLR de Cevital. | 51 |
| Tableau n°4 | La région des représentants | 61 |
| Tableau n°5 | la durée de travail avec les CLR | 61 |
| Tableau n°6 | passation de commande | 62 |
| Tableau n°7 | les quantités livrer correspond à la commande | 62 |
| Tableau n°8 | le niveau de disponibilité des produits dans les CLR | 63 |
| Tableau n°9 | le niveau des couts logistique avec les CLR | 64 |
| Tableau n°10 | l'Etat de fonctionnement des équipements logistique dans les CLR | 64 |
| Tableau n°11 | le niveau des couts transport avec les CLR | 64 |
| Tableau n°12 | le jugement des CLR auprès des intermédiaires | 65 |
| Tableau n°13 | asque les CLR a portées des changements | 66 |
| Tableau n°14 | la nature de changement | 66 |
| Tableau n°15 | les couts de transport par régions | 68 |

Liste des abréviations

| Abréviations | Signification |
|---------------------|--|
| ABC | Activity Based Costing |
| ASLOG | Association française pour la logistique |
| CA | Chiffre d'affaire |
| CLR | Centre de livraison régionale |
| FLR | Framework for logistics research |
| m | Mètres |
| M3 | Mètres cubes |
| MAF | Magasin avancée fournisseur |
| NUMILOG | Numidie Logistique |
| QC | Quantités consommée |
| RN | Route National |
| SCM | Supply chain management |
| SCOR | Supply chain opérations référence |
| SPA | Société par actions |
| SPM | Stratégie profit model |
| SS | Stock de Sécurité |
| T | Tonnes |
| TBP | Tableau de bord prospectif |
| TIC | Techniques d'information commerciale |
| TVA | Taxe sur la valeur ajoutée |
| T /an | Tonnes par année |
| VAD | Vente à distance |
| WCL | World class logistique |

Sommaire

Les dédicaces

Les remerciements

La liste des tableaux

La liste des figures

La liste des abréviations

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Introduction générale..... | 1 |
| Chapitre 1 : La logistique et la performance | 3 |
| Section 1 : La logistique et la supply chain management | 3 |
| Section 2 : La performance comme un outil de pilotage..... | 11 |
| Section 3 : La performance logistique..... | 16 |
| Chapitre 2 : La distribution et la performance des entrepôts et plates-formes | 20 |
| Section 1 : Généralités sur la distribution | 20 |
| Section 2 : Les plates-formes et entrepôts | 30 |
| Section 3 : Pilotage et la performance des entrepôts et plates-formes | 40 |
| Chapitre 3 : étude de cas sur les CLR au sein de l'entreprise cevital..... | 49 |
| Section 1 : Présentation générale de l'organisme d'accueil | 49 |
| Section 2 : La démarche méthodologique de l'enquête | 59 |
| Section 3 : Traitement et analyse des résultats, et synthèse | 61 |
| Conclusion générale | 71 |

Bibliographie

Annexes

Table des matieres

Résume

Introduction générale

L'évolution économique des dernières années a mis en évidence une dynamique de développement dans certains pays, y compris l'Algérie, et certains secteurs dont le secteur industriel.

La logistique est aujourd'hui considérée comme une activité stratégique dans de nombreux secteurs économiques tels que l'Industrie (automobile, agro-alimentaire, pharmaceutique par exemple) et la distribution (transport, conditionnement, préparation, emballage, etc.).

Pour que l'entreprise puisse être compétitive, elle doit disposer de système logistique qui peut assurer la présence au moindre cout des quantités adéquates de marchandises, aux moments et lieux voulus, ainsi cette fonction a évolué vers le concept de la Supply Chain, en d'autres termes, de la logistique globale.

Ainsi, la logistique est devenue un élément décisif de la compétitivité de l'entreprise, on n'entend plus parler de concurrence entre les entreprises mais plutôt de la concurrence entre les chaines logistiques. Il est à préciser que la performance logistique se mesure :

- D'une part par le degré de satisfaction des clients qui restent les derniers juges de l'utilité créée au niveau logistique.
- Et d'autre part par la minimisation des coûts supportés dans l'objectif de répondre aux attentes de ces clients.

Le management de la chaine logistique permet à l'entreprise non seulement d'améliorer la coordination entre les différentes de la fonction opérationnelle de la chaine de valeur, mais aussi d'améliorer la collaboration et la coordination entre les fournisseurs et l'entreprise et entre l'entreprise et ses clients.

La maitrise de management de la supply chain permet à l'entreprise non seulement de réduire les couts, mais aussi d'avoir un avantage concurrentiel dans le service fournit a ses clients.

La distribution est sans aucun doute la partie la plus sophistiquée et du moins la plus dynamique des Supply Chain

La distribution est orientée vers optique marketing, ou elle joue un rôle important dans la stratégie de l'entreprise, vu qu'elle assure le lien entre l'entreprise et ses clients, et considérée comme une fonction très importante et obligatoire, au sein de toute entreprise, voulant assurée sa rentabilité, et sa pérennité dans un marché devenu de plus en plus concurrentiel, et plus ouvert à de nombreux produits et services.

Avec l'évolution du commerce et la multiplicité des produits, les entreprises doivent non seulement produire, mais aussi écouler leurs produits de la meilleure des façons. Donc en choisissant une politique de distribution adéquat à leurs produits.

De ce fait, la survie d'une entreprise dépend beaucoup plus de sa politique de distribution qui a pour objet d'augmenter le chiffre d'affaire et le volume de vente de l'entreprise, et de satisfaire l'ensemble des clients, elle permet d'assurer la circulation des produits de l'entreprise et d'améliorer la performance commerciale. Pour cela toutes les entreprises tentent de mettre en place une politique de distribution efficace qui leur permettra d'atteindre leurs objectifs.

Il est difficile d'évaluer les coûts logistiques de la distribution, comme toujours à cause des imprécisions sur les définitions des relevés effectués mais aussi et surtout à cause de l'extension du périmètre couvert par la logistique.

L'entreprise CEVITAL a connu une évolution très importante dans le domaine de la distribution, a partir d'une distribution classique (les circuits courts, moyen, longue) vers une distribution au niveau des centres de livraison régional à partir de ces plates-formes

Et afin de mener à bien notre travail. Nous avons posé la problématique suivante :

Evaluer et analyser la performance logistique des centres de livraison régionaux ?

Notre problématique et s'articule sur les questions suivantes :

- 1. Quel sont les changements apportez par les CLR au system de distribution ?***
- 2. Les produits de cevital sont-ils disponibles sur tous les CLR aux niveaux nationaux***
- 3. Est-ce que les CLR peuvent minimiser l'ensemble des couts (logistique, transport...)***
?

Pour essayer de répondre ces questions, nous avons avancé les hypothèses suivantes :

- Toute les CLR dispose des quantités suffisantes du produit
- Les couts logistiques et de transport sont chers avec les CLR
- Les CLR a portée des changements pour le système de distribution

Pour vérifier ces hypothèses, et de répondre à la problématique mentionnée ci-dessus nous avons centré notre travail sur l'étude de fonctionnement et la performance des centre de livraison régional de l'entreprise cevital, à partir d'un questionnaire destinée aux intermédiaires (dépositaires et grossiste).

Afin d'accomplir ce présent travail, nous nous sommes inspirés de plusieurs ouvrages ainsi que des travaux de recherche universitaire, des articles et les documents internes de l'entreprise Cevital agro-alimentaire.

Ce travail de recherche est organisé comme suit :

Dans le premier chapitre, nous présentons la notion de la logistique et la performance. Ce chapitre est divisé en trois sections ; la première examine les stades d'évolution de la logistique et le SCM ainsi que les définitions des différents concepts de base, la deuxième est consacré pour la performance comme un outil de pilotage, et enfin la troisième étudie la performance logistique.

Dans le second chapitre, intitulé la distribution et la performance des entrepôts et plates-formes, composer de trois sections ; nous commençons par des généralités sur la distribution. Ensuite, les différentes notions des entrepôts et plates-formes et on termine par pilotage et la performance des entrepôts et plates-formes.

Dans le troisième et dernier chapitre, qui représente le résultat de notre stage dans l'entreprise agroalimentaire et reflète la pratique des deux chapitres précédents, va être organisé par trois sections, dont la première va être consacré pour la présentation de l'entreprise Cevital agroalimentaire, quant-à la deuxième et la troisième section seront consacré successivement à la présentation de la méthodologie de l'enquête, et la présentation des résultats de questionnaire que nous avons distribuer aux niveau de 09 willaya.

Chapitre I

La logistique et la performance

De nos jours, les entreprises considèrent de plus en plus la logistique comme un facteur clé de succès dans la conquête des marchés (nationaux et étrangers) et l'évaluation de la performance logistique figure parmi les défis majeurs que les entreprises modernes doivent relever.

Dans ce chapitre, nous allons donner un aperçu général sur la logistique d'entreprise dans lequel nous aborderons le concept de logistique ainsi la performance et enfin nous nous intéresserons à la performance logistique qui constitue le noyau de notre étude.

Section 01 : La logistique et la supply chain management

La logistique est l'activité qui a pour objet de gérer les flux physiques ainsi que les données informatives ou financières d'une organisation, dans le but de mettre à disposition les déterminés, en respectant les conditions économiques prévues, le degré de de sécurité et de sûreté réputées satisfaisantes.

1. Historique et définition de la logistique

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

1.1 Historique de la logistique

Le dictionnaire de l'Académie française donne « la science du calcul » comme premier sens au mot « logistique ». Étymologiquement, le terme « logistique » provient du grec *logistikos*, ce qui est « relatif à l'art du raisonnement ». Platon est notamment cité comme le premier à avoir utilisé le mot *logistikos* pour opposer le calcul pratique (logistique) à l'arithmétique théorique. La logistique est encore largement empreinte de cette acception puisque de nombreux travaux académiques ainsi que de nombreuses préoccupations des entreprises se centrent sur l'optimisation (de tournées, de chargement de palette, des coûts...). Le terme « logistique » trouve ensuite son origine dans le milieu militaire et provient du grade d'un officier en charge du « logis » des troupes, lors du combat. Napoléon Ier met en place un encadrement 10 La logistique de l'approvisionnement en vivres et en munitions. Ainsi, le grade de « major général des logis » fut donné à « un officier qui avait la fonction de loger ou

de camper les troupes, de diriger les colonnes, de les placer sur le terrain » Le logisticien militaire avait en charge le transport, le ravitaillement et le campement des troupes. Le terme « logistique » est entré dans le langage courant à partir du début des années quatre-vingt-dix, lorsque la première guerre du Golfe a éclaté. La presse a, à partir de cette période, démocratisé le mot en parlant de « soutien logistique » dans le cadre d'actions militaires ou humanitaires. Il est classiquement reconnu qu'une des principales organisations logistiques à caractère militaire du XXe siècle fut la coordination du débarquement des troupes alliées en Normandie en juin 1944. Le savoir-faire acquis s'est alors diffusé dans les entreprises, d'abord aux États-Unis, ensuite dans les pays européens. Le développement de la fonction logistique au sein des entreprises européennes est également lié à un contexte économique qui en a amené l'émergence¹.

1.2. Définitions de la logistique :

D. TIXIER a défini la logistique comme étant « *Le processus par lequel l'entreprise organise et soutient son activité. À ce titre sont déterminés, et gérés les flux matériels et informationnels afférents, tant internes qu'externes, qu'amont et aval* »

La logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutention et, dans les entreprises de production, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution. On cite souvent la définition d'origine militaire : « *La logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut.* » On peut cependant distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes² :

- ✓ **une logistique d'approvisionnement** qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production.
- ✓ **une logistique d'approvisionnement général** qui permet d'apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple).
- ✓ une logistique de production qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière.

¹ BARBARA (LM) et PASCAL (S), *la logistique*, Édition Dunod, Paris, 2015, p 09,10

² PIMOR (Y) et FENDER (M), *logistique « production-distribution-soutien »*, Edition Dunod ; Paris, 2008, p 04

- ✓ **Une logistique de distribution**, celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui en vente à distance VAD par exemple, les produits dont il a besoin.
- ✓ **une logistique militaire** qui vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.
- ✓ **Une logistique de soutien** : née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.
- ✓ **une activité dite de service après-vente** : assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien, on utilise assez souvent l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité on notera cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l'utilisateur et dits Third Party Maintenance.
- ✓ **Des reverse logistiques** : parfois traduites en français par « logistique à l'envers », « rétro-logistique » ou encore « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes. Une distinction commode est celle que l'on fait souvent entre les logistiques de flux, production et distribution d'une part, et les logistiques de soutien d'autre part. Ces deux catégories de logistique ont en effet des caractéristiques assez différentes, les premières étant plus liées aux techniques de gestion de la production et aux techniques de marketing et de ventes, les deuxièmes étant plus liées à des méthodes de maintenance et de gestion de rechanges, particulièrement développées dans le domaine militaire ou dans celui de la maintenance des équipements techniques. Il y avait donc bien des logistiques différentes jusqu'à ce que le concept de supply chain ne vienne apporter une certaine unité en ce domaine.

2. Historique et notion de la supply chain

La SCM est une fonction importante au cœur des activités industrielles, commerciales et services, elle assure la coordination des opérations effectuées par les différentes fonctions de l'entreprise. Elle permet donc au tissu économique de disposer des produits dont il a besoin et de distribuer ses propres productions.

2.1.historique de la supply Chain

Il faut remonter à 1958 pour retrouver l'origine du terme *supply chain management*, lorsque Jay Wright Forrester écrivait : « Le management est à la frontière d'un changement majeur en comprenant comment le succès des sociétés industrielles dépend de l'interaction entre les flux d'information, de produits, d'argent, de main- d'œuvre et de biens d'équipement ».

Le terme *supply chain management* apparaîtra vingt- quatre années plus tard, en 1982, dans un article d'Oliver et Webber : « Supply- chain Management : Logistics Catches Up With Strategy ».

Si le terme *supply chain management* n'est apparu qu'en 1982, les hommes ont sans nul doute été conduits à gérer des chaînes logistiques dès qu'ils se mirent à faire du commerce ou la guerre³.

2.2La notion de la chaîne d'approvisionnement « supply chain »

Une *supply chain* est un réseau d'organisations (fournisseurs, usines, distributeurs, clients, prestataires logistiques...) qui participent à la fabrication, la livraison et la vente d'un produit à un client.

Ces organisations échangent entre elles des produits, des informations et de l'argent

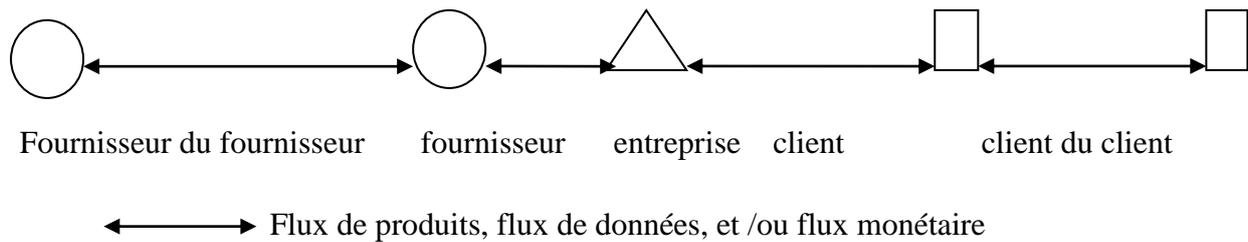
Le terme *supply chain* est le plus souvent traduit en français par chaîne logistique. Les termes chaîne logistique étendue et chaîne d'approvisionnement sont également parfois utilisés.

La délégation générale à la langue française et aux langues de France a publié au Journal officiel du 14 mai 2005 la définition suivante de la chaîne logistique : « Ensemble des processus nécessaires pour fournir des produits ou des services ».

Une chaîne logistique est souvent représentée comme une chaîne reliant le fournisseur du fournisseur au client du client (voir figure 1).⁴

³ LE MOIGNE (R), *supply chain management*, Edition Dunod, Paris, 2013

⁴ Ibid, P.04

Figure N°01 :supply chaine

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

2.3. Fonctions de la chaîne logistique

Il existe cinq fonctions qui sont

➤ L'approvisionnement

Il constitue la fonction la plus en amont de la chaîne logistique. Les matières et les composants approvisionnés constituent de 60% à 70% des coûts des produits fabriqués (Ouzizi, 2005) dans une majorité d'entreprises. Réduire les coûts d'approvisionnement contribue à réduire les coûts des produits finis, et ainsi à avoir plus de marges financières. Les délais de livraison des fournisseurs et la fiabilité de la distribution influent plus que le temps de production sur le niveau de stock ainsi que la qualité de service de chaque fabricant (Harmon, 92). La tendance générale des relations clients/fournisseurs va vers plus de coopération via un partage d'informations plus rapide en utilisant les nouveaux systèmes d'informations basés sur les technologies de l'information et de communication qui ont révolutionné les pratiques du passé où on était plutôt dans une configuration de face à face plutôt qu'une collaboration bénéfique pour l'ensemble des participants.⁵

➤ La production

La fonction de production est au cœur de la chaîne logistique, il s'agit là des compétences que détient l'entreprise pour fabriquer, développer ou transformer les matières premières en produits ou services. Elle donne quelle capacité à la chaîne logistique pour produire et donne ainsi un indice sur sa réactivité aux demandes fluctuantes du marché. Si les usines ont été construites avec une grande capacité de production, parfois excessive, alors on peut être réactif à la demande en présence de quantités supplémentaires à faire, cet environnement a l'avantage d'être disponible pour des clients en cas de demandes urgentes, mais d'un autre côté une partie de la capacité de production peut rester inactive ce qui engendrent des coûts et

⁵ Zerouk MOULOUA, *Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques*, thèse de doctorat Ecole doctorale IAEM Lorraine, 2007, p 13,14

dépenses en plus. D'un autre côté si la capacité de production est limitée, la chaîne logistique a du mal à être très réactive et donc peut perdre des parts du marché vu qu'elle n'est pas capable de répondre favorablement à certaines demandes. Il faut donc trouver un équilibre entre réactivité et coûts.

➤ **Le stockage**

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

➤ **Distribution et transports**

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

Les problèmes liés à la distribution et au transport peuvent être vus sous plusieurs angles. On peut chercher à trouver les meilleures routes possibles pour visiter les points de collecte et/ou de distribution (Vehicle routing problems, problèmes de tournées des véhicules), ou bien, comme dit plus haut, chercher les meilleurs modes de transports, ou bien les quantités des produits qui doivent être transportées aux clients tout en minimisant le coût global des transports et des stocks. En effet, selon les études (Hugos, 2003) les coûts de transport et

distributions constituent le tiers des coûts opérationnels globaux d'une chaîne logistique, ce qui rend leur optimisation un défi majeur pour les entreprises

➤ **La vente**

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

2.4. Les flux de la chaîne logistique

Nous détaillons ici les trois flux de la chaîne logistique suivant⁶

➤ **Le flux d'information**

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

⁶Dupuy et al, 2004 : C. Dupuy, V. Botta-Genoulaz et A. Guinet. Batch dispersion model to optimize traceability in food industry. Journal of Food Engineering, Special Issue on « Operational Research and Food Logistics », Vol. 70 ,Issue 3,pp 333-339,2005

➤ **Le flux physique**

Le flux physique est constitué par le mouvement des marchandises transportées et transformées depuis les matières premières jusqu'aux produits finis en passant par les divers stades des produits semi-finis. Il justifie l'organisation d'un réseau logistique, c'est à dire les différents sites avec leurs ressources de productions, les moyens de transports relient ces sites et les espaces de stockage nécessaires pour pallier les aléas et faire tampon entre deux activités successives. En bref, l'écoulement du flux physique résulte de la mise en œuvre des diverses activités de manutention et de transformation des produits quel que soit leur état. Le flux physique est généralement considéré comme étant de plus lent des trois flux.

➤ **Le flux financier**

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

Section 02 : La performance comme outil de pilotage

La performance est un jugement qui se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, des revenus, une image de qualité, une réputation, etc.

1. Définitions de la performance

Selon l'AFNOR, « *la performance est une donnée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou une partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à un nombre, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise* ». Toute forme de performance ne se traduit pas systématiquement par un montant financier. Par exemple, l'amélioration des délais est une forme de performance.

La performance doit se traduire en termes de résultats par rapport à des objectifs fixés.

Ces résultats doivent être mesurés par le biais d'indicateurs permettant de quantifier des actions. La mesure de la performance n'est pertinente que si elle est exploitée et interprétée, c'est-à-dire comparée à des objectifs fixés⁷.

Le dictionnaire du management de projet définit la performance comme : « *le concept de performance d'un projet regroupe la recherche d'efficience, comprise comme l'optimisation des activités du projet en fonction des ressources disponibles et mises en œuvre, et celle de l'efficacité, comprise comme le degré de réalisation des exigences du projet (contenu, coûts et délais, notamment)*⁸. »

De leur côté, Pierre BESCOS et CARLA MENDOZA résument le concept de la performance dans les dimensions suivantes :

- Tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur coût est performance dans une entreprise, à contrario n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément ;

⁷ RUAT (M) : *Améliorer la performance des transporteurs sur la supply chain* ; Mémoire de fin d'études, ESC Saint Etienne, 2011, p 52

⁸ Dictionnaire de management de projet : Editions AFNOR, 2010, p 191.

- Tout ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques est performance dans une entreprise⁹.

2. Les caractéristiques de la performance

« En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels. »

Cette définition, très générale, met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance¹⁰ :

- Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat). La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.).
- Elle s'apprécie par une comparaison. La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).
- La comparaison traduit le succès de l'action, la notion de performance étant positive. La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

Pour la performance mesurée, les principales caractéristiques sont¹¹ :

- la transparence ;
- la responsabilisation ;
- l'efficacité et l'efficience sur une base d'*outcomes* (biens publics) ;

⁹ BESCOS, (P), MENDOZA, (C) : Le management de la performance, éditions comptables malesherbes, Paris, 1994, P.219, cité par CHENTIR (N) : L'impact de la chaîne logistique sur la performance commerciale de l'entreprise, Mémoire de licence, EHEC Alger, 2012, p 37.

¹⁰ DORIATH, (B) et GOUJET, (CH) : Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition DUNOD, Paris, p 179.

¹¹ PROULX (Denis) : « Management des organisations publiques », Presse de l'université de Québec, 2ème édition, 2008, p 40.

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

3. La distinction entre la performance et les notions voisines

Le mot performance ; qui est un stade qui reflète souvent le succès de l'entreprise ; est souvent confondu avec les termes d'**efficacité**, d'**efficience**, de **pertinence** et d'**effectivité**, considérées des notions voisines malgré les différences qui existent entre ces concepts.

- ✓ **L'efficacité** : faire les bonnes choses. Quand les résultats obtenus correspondent aux objectifs visés, ce sont les mesures axées sur les résultats.
- ✓ **L'efficience** : bien faire les choses. Il s'agit d'un ensemble général de mesures incluant les ressources, les activités et les résultats (productivité, coût unitaire, niveau d'activité, etc.). Évidemment, si la productivité est élevée, le coût unitaire sera bas ; l'efficience sert à nous rappeler d'un ensemble de termes et de mesures axées sur les moyens.
- ✓ **La pertinence** : quand les résultats correspondent à ce qui était véritablement attendu au départ ; quand les résultats correspondent aux besoins et attentes des citoyens. Ce sont les mesures axées sur les attentes des citoyens, sur le lien entre la loi constituante et les résultats d'un organisme¹².
- ✓ **L'effectivité** : est un indicateur psychique, il a une relation avec la satisfaction¹³.

$$\text{EFFECTIVITE} \Rightarrow \text{résultat/satisfaction} = 1$$

¹² Ibid., p 26

¹³ OUACHRINE (H), cours de management 1ère année master, groupe 11, EHEC Alger, 2012.

INEFFECTIVITE \Rightarrow résultat/satisfaction < 1

4. Le choix des critères de performance

La mesure de la performance ne peut pas se résumer en un seul critère. Les critères retenus dépendent des questions suivantes¹⁴ :

- **Que mesure-t-on ?**

Un résultat passé (exemple : le résultat net). Les conditions de la performance ? Les indicateurs de performance issus de la comptabilité d'activité permettent de procéder à une analyse causale et d'adopter une vision prospective de la performance (exemple : le coût ou la qualité des matières consommées).

- **Quels sont les axes de la performance ?**

La performance globale de l'entreprise ne peut s'exprimer que par un ensemble d'indicateurs multicritères. Les indicateurs financiers sont donc complétés par des indicateurs traduisant, par exemple, la satisfaction des clients, la qualité organisationnelle, le potentiel de compétences, etc. Les indicateurs sont sélectionnés en fonction des axes stratégiques de l'entreprise traduits en facteurs clés de succès.

- **Pour qui évalue-t-on la performance ?**

Les associés, les prêteurs, les acteurs de l'entreprise ? Dans les deux premiers cas, les indicateurs synthétiques porteront plus sur les résultats financiers, dans le troisième cas, un ensemble d'indicateurs de pilotage, opérationnels, informeront sur les objectifs et les moyens de les atteindre (tableau de bord). Les indicateurs synthétiques fourniront un retour sur la performance globale de l'entreprise.

- **À quel terme ? mesure-t-on la performance immédiate ou le potentiel à moyen terme de l'organisation ?**

5. Indicateurs de performance

5.1 Définition de l'indicateur

Un indicateur est un évènement, un fait mesurable et déterminé par un calcul qui identifie de façon qualitative ou quantitative une amélioration ou une dégradation du comportement du procédé soumis à examen au regard d'objectifs stratégiques¹⁵

¹⁴ DORIATH (B) : Contrôle de gestion en 20 fiches, 5ème édition, DUNOD, 2008, p 129

5.2 Les différents types d'indicateurs

Les différents types d'indicateurs de performance sont¹⁶ :

- **Indicateurs d'alerte** : Cet indicateur de type tout ou rien, signale un état anormal du système sous contrôle nécessitant une action, immédiate ou non. Un franchissement de seuil critique par exemple entre dans cette catégorie d'indicateur.
- **Indicateurs d'équilibration** : Cet indicateur étroitement lié aux objectifs est la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis.
- **Indicateurs d'anticipation** : Un bon tableau de bord est un instrument de prospective, il permet d'anticiper et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle.

Le plus délicat n'est pas de définir ce que l'on souhaite piloter mais bien comment on souhaite le piloter.

Une autre classification des catégories d'indicateurs¹⁷ :

- ✓ **Les indicateurs de résultat** : Ils indiquent le résultat auquel on peut parvenir. Exemple : la quantité produite d'un élément fabriqué par l'entreprise.
- ✓ **Les indicateurs de processus** : Ils permettent d'exprimer la manière d'obtenir un résultat. (Exemple : pour un indicateur de résultat comme la quantité produite, on aura des indicateurs de processus comme le nombre d'incidents, le nombre de pièces rebutées, le niveau de qualité des composants utilisés...)

¹⁵ BEADRY (M. R), Qu'est ce que la logistique intégrée ?, <https://www.youtube.com/watch?v=8VRRQCQR8MoA>, consulté le 20/04/2017 à 19:40.

¹⁶ « Indicateurs de Performance dans les Fonctions du Supply Chain Management », in <http://www.agroalimentairelr.com/sites/aria.choosit.eu/files/fichiers/documents%20de%20rubrique/guidelogsistique.pdf>, consulté le 22/04/2017 à 20:45

¹⁷ COURTOIS (A), PILLET (M) et MARTIN-BONNEFOUS (C) : *Gestion de production*, 4ème édition, éditions d'Organisation, 2003, p 362.

Section 03 : La performance logistique

L'évaluation de la performance logistique permet à l'entreprise d'estimer la cohérence, pour ses activités liées à la logistique en établissant une *scorecard* (fiche de pointage) pour ces activités et en comparant ses résultats avec les priorités de l'entreprise en ce qui concerne ses objectifs stratégiques et logistiques.

1. La définition de la performance logistique et comment l'améliorer

1.1 Définition

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

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

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

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

1.2. Comment améliorer la performance

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

2. Approches d'évaluation de la performance logistique

Lors des dernières années, plusieurs approches ont été mises de l'avant pour évaluer la performance logistique. On présente certaines applications et approches en résumant leurs principales caractéristiques¹⁸.

2.1. WCL : World Class Logistics

➤ Définition

Le modèle WCL Model (*World Class Logistics*), élaboré en 1995, a pour caractéristique de proposer une grille de lecture synthétique d'une chaîne logistique efficiente et efficace où sont entremêlés quatre domaines de compétence qui s'articulent à l'intérieur d'un environnement spécifique (et) qu'il est difficile pour les concurrents de dupliquer¹⁹.

➤ Caractéristiques de l'approche

- Élaboré par Michigan State University.
- S'applique à la performance de la chaîne logistique.
- Questionnaire de 68 questions.
- Évalue le degré d'intégration des acteurs de la chaîne logistique
- Évalue la maîtrise des concepts caractérisant la chaîne logistique
- Benchmarking externe par rapport aux 20 entreprises mondiales les plus performantes en gestion de la chaîne logistique

2.2. ASLOG : Association française pour la Logistique

➤ Définition

L'ASLOG, l'Association française pour la logistique est une organisation neutre et indépendante. Multisectorielle, elle est aujourd'hui la seule association qui couvre l'ensemble des activités au sein de la chaîne logistique globale. Sa mission est de soutenir les entreprises dans leur recherche de performance logistique et de compétitivité²⁰.

➤ Caractéristiques de l'approche

- Questionnaire référentiel sous forme de scorecard.

¹⁸ GÉLINAS (R) : Performance logistique : Objectifs stratégiques et logistiques, http://www.logistiquemanagement.com/document/pdf/article/10_2_211.pdf, consulté le 19/05/2015 à 17:20.

¹⁹ MORANA (J) : De la logistique au supply chain management, e-thèse 2003, p 26.

²⁰ « Indicateurs de Performance dans les Fonctions du Supply Chain Management », op.cit

- Benchmarking interne mais pas externe.
- Évalue les procédures logistiques.
- Analyse des points forts et des points faibles de ces procédures.

2.3.SCOR: Supply Chain Operations Reference model Definition

La méthode SCOR (*Supply Chain Operations Reference model*) est une méthode d'analyse de la logistique de l'entreprise, créée en 1996 par le Supply Chain Council. Le modèle SCOR doit permettre de décrire de manière standardisée les différents constituants de la chaîne logistique. Au-delà de la description, il doit alors amener à établir des indicateurs de performance permettant de comparer les résultats de l'entreprise avec ceux d'autres entreprises²¹.

➤ **Caractéristiques de l'approche**

- Évalue les processus clés de la gestion de la chaîne logistique.
- Évaluations tant stratégiques qu'opérationnelles.
- Benchmarking externe par rapport aux meilleures pratiques.
- Identifie les améliorations souhaitables.
- Procure une cartographie des logiciels permettant l'atteinte des meilleures pratiques.

2.4. TBP : Tableau de Bord Prospectif

➤ **Définition :**

Qui est caractérisés par les points suivantes :

- Indicateurs permettant de cibler l'amélioration de la performance.
- Plutôt de niveau stratégique.
- Permet d'identifier les déterminants de l'amélioration de la performance à long terme.

²¹ 2BLONDEL (F) :op, cit, P 211

– Évalue tant les résultats financiers que les clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel²².

2.5. SPM : Strategic Profit Model

➤ Définition

Qui est caractérisés par les points suivantes :

- Permet une investigation visant à relier la performance aux variations de la valeur des actions.
- Analyses par ratios.
- Fait le lien entre les niveaux stratégiques et opérationnels par le biais des ratios financiers.
- Benchmarking externe par le biais des ratios financiers.
- Basé sur la décomposition des mesures de retour sur les actifs et de retour sur la valeur nette.

2.6. FLR: Framework for Logistics Research

➤ Définition

Qui est caractérisés par les points suivantes :

- S'applique aux niveaux organisationnel et stratégique
- Stipule que le niveau de performance atteint dépend de l'adéquation entre l'organisation de la logistique et la stratégie concurrentielle de l'entreprise
- Benchmarking interne

²² « Indicateurs de Performance dans les Fonctions du Supply Chain Management », op.cit.

Conclusion

La logistique est le processus qui permet d'optimiser et d'utiliser des réseaux de distribution de biens matériels, d'information et de service afin de satisfaire complètement et rapidement la commande de l'ordre passé par le client au coût le plus juste.

La Supply Chain est une organisation destinée à livrer le produit attendu, au niveau de qualité attendu, au bon endroit, en temps et à l'heure, tout en respectant les exigences et/ou les engagements des services, et tout cela au moindre coût global.

La performance est une donnée qui mesure l'efficacité et l'efficience d'un système ou d'un processus

Chapitre II

La distribution, et la performance des
entrepôt et plates-formes

Pour des raisons de compétences et logistiques certaines entreprises préfèrent de donner une grande importance au schéma de la distribution, qui est le maillon le plus important dans la chaîne logistique.

L'entrepôt permet de réguler les besoins en marchandise d'une entité de production ou de distribution, en fonction des contraintes des différents acteurs de la chaîne logistique.

La plate-forme a quant à elle le rôle de massification des flux et réorientation en fonction des provenances et des destinations.

Section 01 : généralités sur la distribution

La distribution est le maillon le plus fort de la chaîne logistique, et c'est une fonction très importante pour les entreprises

1. définition de la distribution

On distingue plusieurs définitions, parmi elles, on citera :

« La distribution est l'ensemble des opérations et des moyens nécessaires pour acheminer les produits du stade de production au stade de consommation. Elle est une fonction fondamentale du mix, complémentaire à la production. La fonction par laquelle les produits sont mis à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur²³ ».

« La distribution recouvre l'ensemble des opérations par lesquelles un bien sortant de l'appareil de production est mis à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur »²⁴.

La distribution est donc l'ensemble des moyens et opérations permettant de mettre des biens et de marchandises produites par une entreprise à la disposition des utilisateurs et des consommateurs finaux.

2. les objectifs de la distribution :

La distribution d'un produit ou d'un service doit répondre à plusieurs objectifs :²⁵

²³Kotler (P) et Dubois (B) : « *marketing management* », 9^{ème} Edition, Paris, 2001, p. 501.

²⁴ Dubois (P-L), Jolibert (A) : « *le marketing : fondement et pratique* », Ed. ECONOMIC, Paris, 1989, p.491.

- La première décision revient à déterminer d'abord par quel moyen l'entreprise va vendre ses produits dans les marchés auxquels elle s'adresse. C'est en quelque sorte un choix de circuit de distribution et une analyse de l'intérêt de chaque système de distribution on utilisant une notation portant sur des critères tels que l'efficacité, la rentabilité et les investissements nécessaires.
- Disposer de stock suffisant au bon moment dans un nombre suffisant de point de vente. Ceci dans le double objectifs de ne pas avoir un produit sur stocke (représente une charge financière supplémentaire) et de ne pas avoir de problèmes de rupture de stock (qui va conduire les consommateurs à choisir d'autres concurrents).
- Assurer la présentation du produits sur le lieu de vente de manière à ce que le produit puisse attirer le consommateur et qui puisse le trouver aisément (combinaison entre technique de vente et merchandising).

3. le choix d'un circuit de distribution

Le choix d'un circuit de distribution est une décision importante pour l'entreprise car cela lui impose des investissements. Pour faire un bon choix, il est important de sélectionner le canal qui maximise le rapport produit marche.

3.1définition et structure de la distribution

Tout d'abord on expose quelque définition²⁶

- **Un canal** : est le chemin suivi par le produit depuis le fabriquant ou le producteur jusqu'à l'utilisateur.
- **Un circuit** : est l'ensemble des canaux de distribution ou l'ensemble des intervenants qui prennent en charge les activités de distribution. C'est-à-dire les activités qui font passer un produit de son état de production a son état de consommation.

Des agents économiques divers peuvent intervenir dans un circuit :

Le producteur ;

Le grossiste ;

Le détaillant.

²⁵ Manuel de marketing fondamental pour la 1^{ere} année master, Edition HEC Alger, 2013-2014, p.86.

²⁶ Cliquet(G), AndreFady et Guy Basset : « *Management de la distribution* »,2^{eme} Edition Dunod, paris, 2006, p.97

- **Un réseau de distribution** : le réseau de distribution d'une entreprise est constitué par l'ensemble des intervenants, personnes physiques ou morales, qui remplissent les différentes fonctions de distribution pour leurs produits.

3.2. Typologie des circuits de distribution

Il existe trois types de circuits de distribution²⁷ :

- **Le circuit direct** : sont des circuits qui ne comportent aucun intermédiaire entre le producteur et le consommateur, que l'on peut schématiser ainsi :

Figure N° 02: le circuit direct.



Source : Claude Demeure, « aide-mémoire marketing », p.174

- **Les circuits court** : sont des circuits avec un seul intermédiaire, généralement des détaillants comme ils seront exprimés par le schéma suivant :

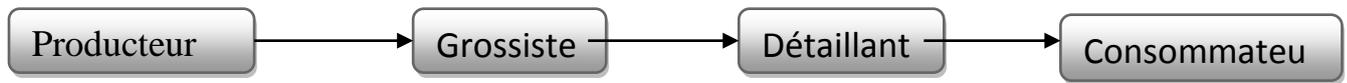
Figure N°03 : le circuit court.



Source : Claude Demeure, « aide-mémoire marketing », op.cit, p.174

- **Les circuits longs** : ce sont ceux qui font intervenir dans le circuit composé au moins deux agents économiques distincts entre le producteur et le consommateur. On les schématise comme suit :

²⁷ Claude Demeure : « Aide-mémoire marketing » 6^{ème} Edition Dunod, Paris, 2008, pp. 174-175

Figure N°04 : le circuit long

Source : Claude demeure, « aide-mémoire marketing », op.cit., p.17

3.3. Les stratégies de distribution

Au-delà du choix des canaux et des modes de distribution, on distingue traditionnellement trois stratégies de distribution possible.

La stratégie de distribution dépend de deux critères²⁸ :

- L'importance de degré de contrôle du réseau souhaité par l'entreprise ;
- Le degré de couverture de marché envisagé.

➤ la distribution intensive

Cette stratégie consiste à faire vendre le produit dans le plus grand nombre de points de vente possibles. Elle convient aux produits de grande consommation.

Le principal avantage de cette stratégie est qu'elle permet de générer un chiffre d'affaire important et de faire connaître le produit assez rapidement.

➤ la distribution sélective

Consiste à choisir un nombre restreint de distributeurs c'est-à-dire le fournisseur approvisionne seulement quelques commerçants ; en fonction de leur qualité de technicien ou leur image de marque

➤ la distribution exclusive

Elle consiste à confier l'exclusivité de la vente de ses produits à un seul ou à un très petit nombre de distributeurs. Cette stratégie permet à un fabricant de dominer la distribution de son produit et ainsi de confronter son image de marque.

²⁸ Cliquet(G), AndreFady et Guy Basset :op.cit.121-123

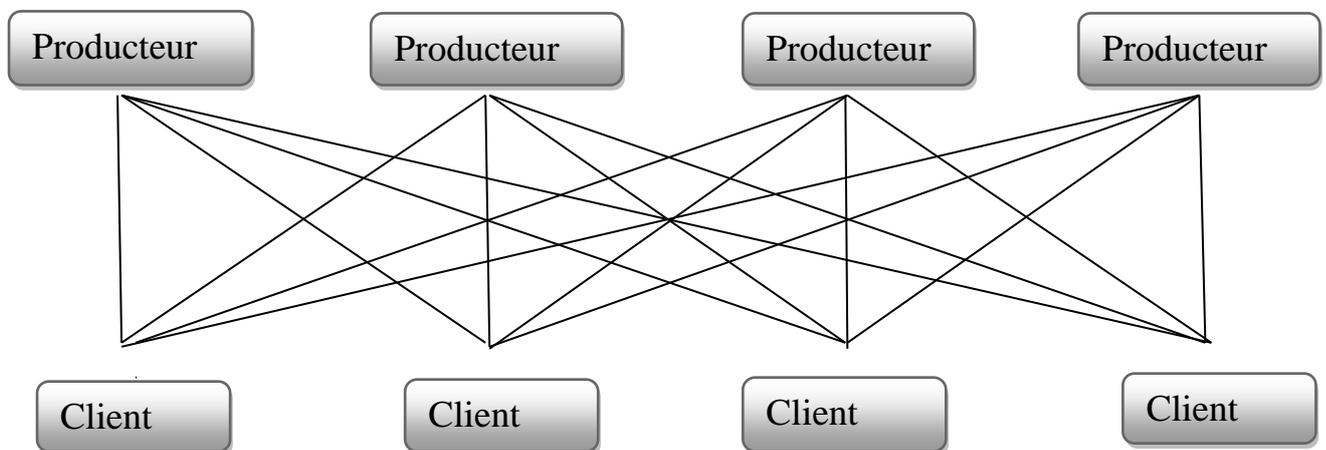
3.4. Le rôle d'intermédiaires

Les intermédiaires jouent un rôle important dans la distribution des produits, on cite plusieurs points qui déterminent la nécessité de leur intervention. Parmi ces derniers, ce qui suit²⁹ :

➤ **Réduction de nombre de contacts**

La plupart des fabricants ne dispose pas des ressources financières suffisantes pour se lancer dans le marketing direct. Les intermédiaires de ce fait augmentent la productivité de la distribution. La présence des intermédiaires permet de réaliser des économies de coût.

Figure N°05 : Distribution sans intermédiaires



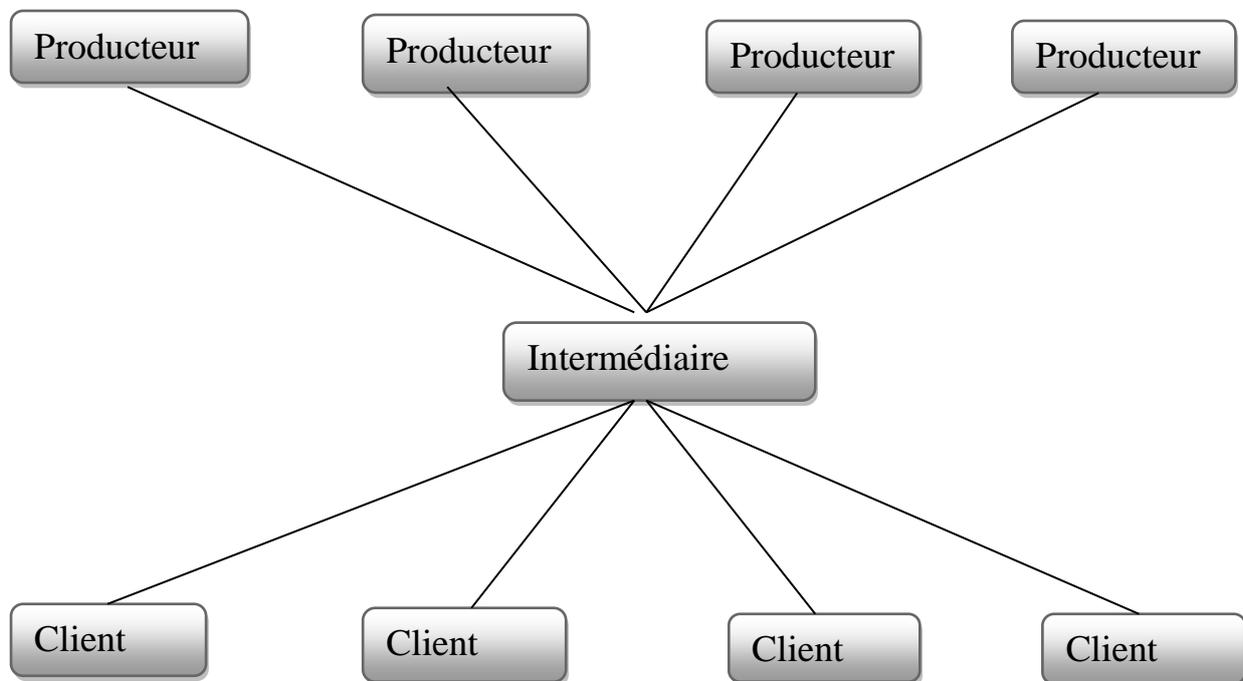
Source: Djitili(M-S), « MARKETING », p.182

Nombre de contact: $4 \times 4 = 16$

²⁹ Lambin(J.J) et Chantal de moerloose : « *management stratégique et opérationnel* », 7^{ème} Edition Dunod, paris, 2013, p.426.

- Circuit de distribution sans intermédiaire. De nombreuses livraisons, de petites quantités.

Figure N°06 : distribution avec intermédiaires.



Source: Djitili(M-S), « MARKETING », op.cit. p.182

Nombre de contacts: $4*1=4$

- Circuit de distribution avec intermédiaire. Moins de livraison, mais de plus grandes quantités.

- **Rapprocher le fabricant de son marché**

Le fabricant est souvent très loin de ses clients et particulièrement vrai pour les marchés de grande consommation, éloignement géographique, anonymat de la clientèle, multiplicité des points de vente nécessaires.³⁰

L'intérêt du producteur est de disposer d'antenne de vente proche de son marché. Elles peuvent dépendre directement de lui.

³⁰ Lambin(J.J) et Chantal de moerloose : op.cit., p.427.

➤ **Diminuer les couts**

Les intermédiaires permettent de diminuer les couts de distribution physique, et particulièrement les frais de transport varient en fonction des manutentions et de l'importance des lots.

➤ **Repartir les risques**

La réglementation, la valeur des monnaies, prouvent changer, une innovation peut survenir périmant les produits anciens. En tout état de cause, le producteur ne peut pas éliminer tous les risques. Quel que soit son expérience, sa prudence, ou la qualité de ses études prévisionnelles.

➤ **L'économie d'échelle :**

En groupant l'offre de plusieurs producteurs, l'intermédiaire est capable d'exercer les fonctions qui lui sont attribuées pour un volume grand qu'un producteur pourrait le faire, donc il est plus en mesure de bénéficier d'économie d'échelle.

➤ **Meilleur service**

Généralement l'intermédiaire se trouve plus près du consommateur ou de l'utilisateur final.

De ce fait, il connaît mieux ses besoins et peut accorder des détails de livraisons en plus un meilleur service après-vente.

➤ **Offrir le meilleur assortiment**

L'intermédiaire élimine la contradiction qu'il y a entre les impératifs du producteur et les désirs du consommateur. En effet, le consommateur, pour des raisons de consommation ou d'utilisation, recherche certains produits et donc un large assortiment.³¹

4. La logistique de distribution

La logistique de grand distribution est le reflet des politiques commerciales et promotionnelles mises en œuvre, elle a pour rôle d'optimiser la gestion des flux physiques et des flux d'information afin d'assurer la disponibilité des produits en magasin au bon moment.

³¹ Lambin(J.J) et chenal de moerloose : op. Cit. p.427

4.1. La logistique des points de vente

Les points de vente de la grande distribution (GMS) constituent la plus grande part des extrémités de la supply chain, ses points de contact avec la clientèle. C'est là que se fait la rencontre entre l'offre et la demande, la que la demande finale est saisie dans les caisses enregistreuses et que les données peuvent être éventuellement très distribuées aux autres participants à la supply chain.

4.2. Les facteurs de la logistique

L'organisation logistique qui permet d'amener les ^produit d'un industriel jusqu'à une grande surface d'épand de plusieurs facteurs.³²

➤ Nature de produits

Si la grand distribution semble présenter une certaine unité dans l'organisation de ses surfaces, il faut cependant tenir comptes de ses produits qui n'ont ni les mêmes caractéristiques de marketing, ni les même caractéristiques logistiques.

Il existe en outre des différences importances entre :

- Les produits de marques de fabricant, le fabricant en assure la promotion et le présente sous un emballage unique qui facilite sa gestion logistique ;
- Les premiers prix, produits vendus sous un nom de marque différent a un prix plus faible et qui doivent recevoir au moins un emballage différent ;
- Le produit de marque de distributeur, c'est un produit qui peut être fabrique simultanément ou successivement par différents producteurs représentaient un pourcentage modéré du chiffre d'affaire des distributeurs connaissent une extension rapide pour certains produits ;
- Les produits en promotion qui peuvent demander des packagings particuliers, des regroupements spécifiques, etc.

➤ conditionnement et manutention

Les matières premières, les composants et les produits finis doivent être stocke au cours d'un processus logistique, dans un entrepôt. Ils doivent être reçu, trier, stocker, assembler et expédier pour répondre aux besoins des clients.

³² Dornier (P.P) et Fender (M) : «*la logistique global : Enjeux- Principes-Exemples* », édition d'organisation, paris, 2001, pp. 403-404.

Les véhicules de transports nécessitent des matériels de manutention pour effectuer efficacement les opérations de chargement et de déchargement.

L'objectif étant de stocker les produits en bonne condition et pouvoir les retrouver rapidement lorsque la demande d'un client arrive.³³

➤ Responsabilités

La répartition des responsabilités logistique et divise selon les entreprises qu'il s'agit d'une industrie, commerciale et de service, ou d'une petite ou grande entreprise. Dans une petite entreprise un responsable est lui confie plusieurs taches, alors que dans une grande entreprise, chaque personne est responsable d'une tache bien précise.

➤ Organisation et informatique

Le point important de l'évolution actuelle est sans aucun doute la prise de conscience de l'importance de logistique par les directions générales d'entreprise de grande distribution.

Cette prise de conscience s'est manifestée au cours de ses dernières années par :

- La création de directions logistiques centralisées et, ce qui va de pair, une certaine centralisation des décisions logistiques.
- La mise en place de systèmes informatiques logistique importants et coûteux, considérés comme un point de passage obligé pour une meilleure maîtrise des couts logistiques.³⁴

4.3. Transports

Le transport de quelque chose est le déplacement de celle-ci, objets ; marchandises, ou individus d'un endroit a un autre. Les modes de transport sont généralement classifiés selon les voies de communication utilisées : transports terrestres (routiers et ferroviaires) ; les transports maritime et fluvial ; et le transport aérien.

Le transport apparait donc comme un maillon indispensable de la chaine logistique qui assure la liaison entre les différents modes.

³³ Dornier (P.P) et Fender (M) : op. cit. , p.403.

³⁴Dornier (P.P) et Fender (M) : «*la logistique global : Enjeux- Principes-Exemples* » : op. cit. , p.404.

Le choix d'un plusieurs modes est une problématique qui doit intégrer les caractéristiques du produit et du parcours à réaliser.³⁵

La logistique occupe une place essentielle dans l'organisation de l'entreprise. La logistique est en pleine évolution et leur histoire ne va certainement pas s'arrêter. Il est cependant difficile de déterminer quelles seront les évolutions des prochaines années. En effet, s'il est facile de prolonger les évolutions en cours, il est moins déterminer les « Ruptures » qui peuvent survenir pour des raisons d'ailleurs très différents les unes des autres.

La logistique de distribution est une véritable fonction transversale dans l'entreprise car elle doit gérer l'ensemble des interfaces tout au long de chaine approvisionnement-production-distribution afin d'assurer la continuité des flux physiques.

³⁵<https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/transport.php>. (16/04/2017) a 17h06.

Section 02 : les plates-formes et entrepôts

Avant de Procéder dans la définition de la plate-forme logistique et l'entrepôt, il très important de définir le prestataire logistique.

1. Le Prestataire logistique

Un prestataire logistique est par définition un acteur logistique réalisant certaines opérations pour le compte de ses clients. C'est une forme de sous-traitance qui concerne en particulier la gestion d'entrepôt et du transport et tous les services associés et liés.³⁶

2. Définition de l'entrepôt et la plate-forme logistique

Un entrepôt (warehouse) est un bâtiment utilisé pour le stockage des marchandises.

Une plate-forme logistique (logistics hub) est un bâtiment utilisé pour des opérations de groupage ou de dégroupage de marchandises. Elle est appelée plate-forme de cross-docking lorsque les marchandises ne sont pas stockées pour ces opérations de groupage/dégroupage.³⁷

3. Le Cross Docking

Le cross-docking est un concept très important dans la distribution dans les entrepôts. A ce niveau on va présenter les différentes définitions de ce concept, son objectif et ses formes.

3.1. Définition du concept

Définition 01 : Glossaire ECR publié par ECR-France : « le cross-docking (transbordement quai à quai ou *flow through distribution*) est un système de distribution dans lequel les marchandises réceptionnées par le centre de distribution ou plate-forme ne sont pas stockées (notamment verticalement) mais préparées pour une réexpédition immédiate à destination des magasins.»

En 26 octobre 2006 le J.Orlicky traduit le cross-docking par un terme finalement peu évocation de « passage à quai », avec la définition suivante : « Utilisation de plate-forme de réparation communes à plusieurs entreprises pour l'acheminement des marchandises.

³⁶SOUAF Mouna et CHHIBI Sabrine, « *Prestataires logistique* », (PDF)

³⁷LEMOIGNE Rémy ; « *Supplychain management* » ; Edition DUNOD ; Paris ; 2013 ; p. 224.

Définition 02 : Le cross-docking est un mode d'organisation des flux de marchandises permettant de les acheminer depuis le fournisseur jusqu'à un endroit appelé plate-forme ou centrale. La marchandise est ensuite acheminée en direction des points de vente. Le procédé est très utilisé pour l'approvisionnement des grandes entreprises et plus précisément celles à succursales multiples. Il n'y a pas de stockage dans la centrale qui sert de Cross-Docking³⁸

3.2. Objectif de cross-docking :

- Accélération des flux de marchandises
- Suppression des stocks entre l'usine de l'industriel et les points de vente du distributeur
- Rationalisation des transports entre les différents sites.

En simplifiant, il s'agit d'adapter les méthodes industrielles de juste à temps aux stratégies d'approvisionnement de la grande distribution.³⁹

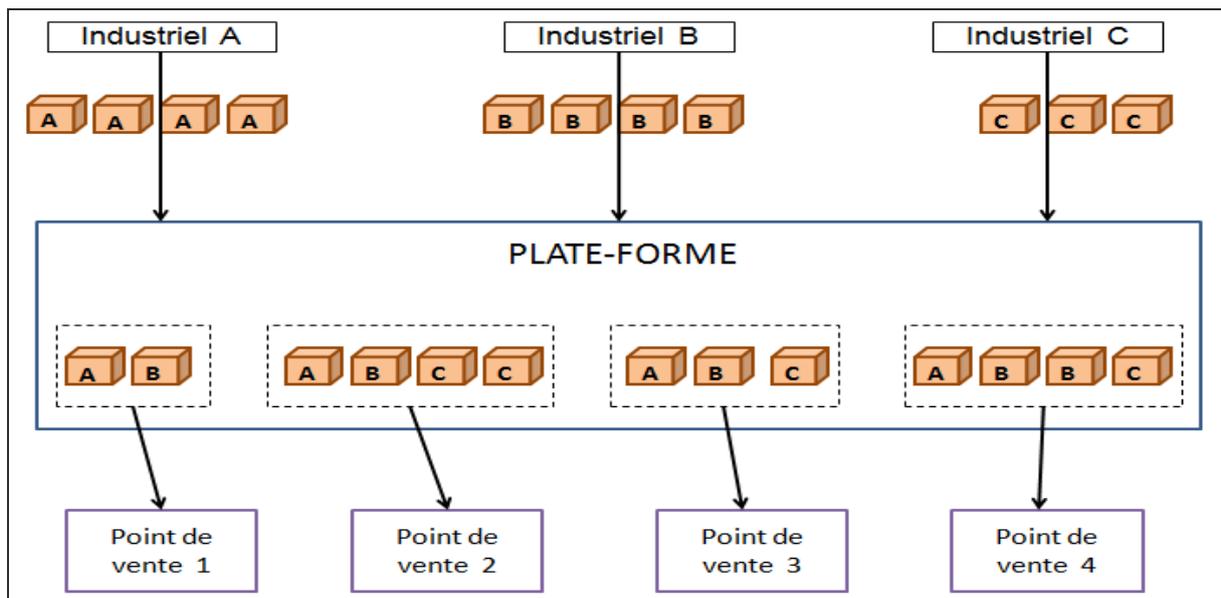
3.3. Les différentes formes de Cross-docking :

➤ Le pré-allotissement par l'industriel :

Le pré-allotissement signifie que l'industriel livre à l'entreprise des marchandises déjà conditionnées et déjà identifiées par point de vente. Le rôle de la plate-forme se résume donc à décharger puis à rediriger les marchandises en fonction des commandes des magasins. En amont, le fournisseur a forcément plus de travail, puisqu'il prépare les commandes spécifiques de chaque point de vente. Deux cas peuvent se produire

³⁸GRATACAP Anne, MEDAN Pierre, « *Logistique et supplychain management* », DUNOD, Paris, 2008.. ; p. 129.

³⁹ Idem.

Figure N°07 : Pré-allotissement par l'industriel ou prépackedcross-docking.

Source : GRATACAP Anne et MEDAN Pierre ; « *Logistique et supplychain management* » ; DUNOD ; Paris ; 2008, p. 130.

- Les commandes passées par les points de vente sont centralisées par la plate-forme, qui les transfère aux différents fournisseurs ;
- Les commandes sont directement passées par les points de vente aux différents fournisseurs.

Le prepacked cross-docking nécessite un système d'information performant, notamment parce que tous les points de vente du distributeur doivent être déclarés et identifiés chez l'industriel.

Cette méthode permet la fluidité, la rapidité de traitement des commandes et permet aussi de réduire considérablement les risques de détérioration des produits et des emballages qui compte beaucoup dans l'acte d'achat, dans nos jours. Grâce au pré-allotissement, les produits ne sont manipulés qu'une seule fois, protégés dès le départ (les palettes sont par exemple « filmées » à l'intérieur de l'usine) pour n'être déballés qu'une fois dans le magasin.

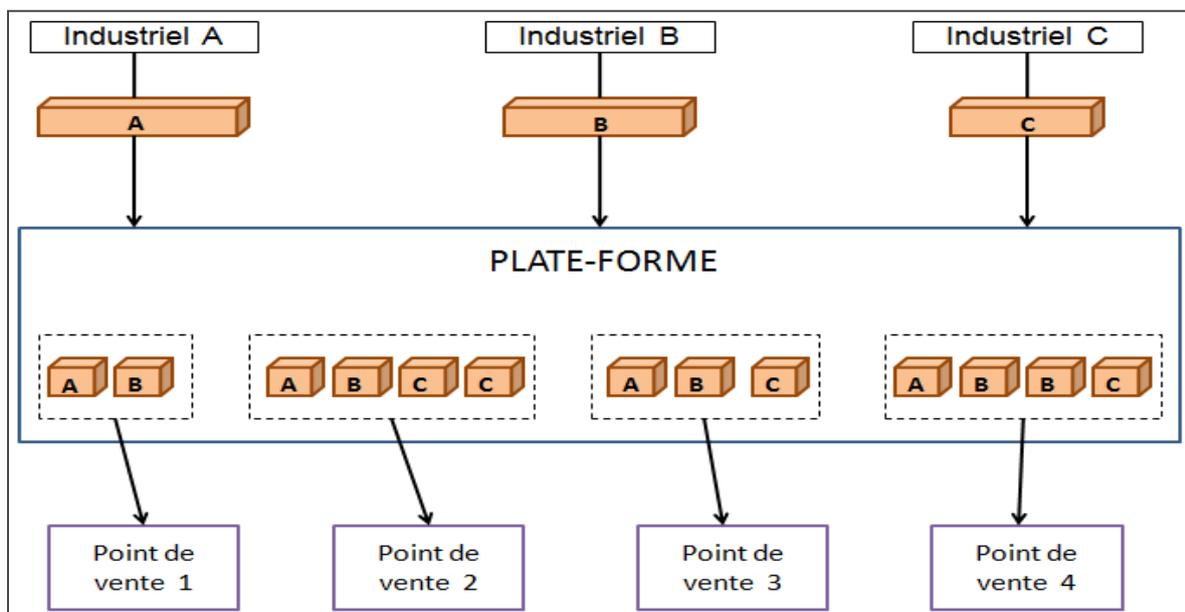
Par ailleurs, ce système permet une réduction mathématique du risque d'erreurs dans la composition des livraisons, vu à la réduction du nombre de manipulations subies par les produits et du nombre de saisies des informations associées.⁴⁰

⁴⁰GRATACAP Anne et MEDAN Pierre ; op.cit. ; pp. 129-131.

➤ **L'éclatement sur plate-forme ou allotissement en centre de distribution, ou encore *intermediate handling cross-docking***

Dans ce cadre, l'industriel prépare sa livraison à la plate-forme, soit en répondant à la commande globale du centre de distribution, soit en agrégeant l'ensemble des commandes des points de vente du distributeur. Il constituera par exemple dix palettes de produits X, deux palettes de produits Z, et trois palettes de produit W. une fois déchargées du camion, les palettes sont positionnées sur une zone spécifique et les produits sont prélevés et répartis sur les quais d'expédition, en fonction des quantités demandées par chaque magasin. Cette procédure s'appelle « l'éclatement sur plate-forme ». Elle est suivie par ce que l'on nomme la « consolidation », c'est-à-dire le regroupement des produits des différents industriels, selon les demandes finales.

Figure N°08 : L'éclatement sur plate-forme ou allotissement en centre de distribution



Source : GRATACAP Anne et MEDAN Pierre ; op.cit., p.131.

Qu'il s'agisse de la première ou de la deuxième forme de *cross-docking*, elle contribue à simplifier les procédures d'approvisionnement basées sur les livraisons directes, du fournisseur au point de vente.⁴¹

⁴¹ GRATACAP Anne et MEDAN Pierre ; op.cit. ; p. 132.

1.4. Avantages et inconvénients du Cross-docking :

➤ **Avantage :**

En éliminant les phases de stockage intermédiaires, le cross-docking permet une :

- Réduction du niveau des stocks sur l'approvisionnement, la « supplychain »
- Economie de temps (réduction des délais d'approvisionnement).
- Réduction des coûts de la production.
- Réduction du nombre de points de stockage dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement (supplychain amont).
- Augmentation de la durée de vie du produit en linéaire (surtout pour les produits frais).
- Augmentation de la disponibilité du produit dans les rayons.
- Gain en moyenne de 20% sur la durée de stockage d'un produit sur toute la chaîne.

➤ **Inconvénients :**

- Une charge supplémentaire supportée par le fournisseur qui doit effectuer une préparation minutieuse des commandes
- Un surcoût peut être provoqué par l'envoi de palettes de produits en plus grand nombre, celles-ci pouvant être incomplètes.⁴²

4. Les types d'entrepôts :

Les entrepôts et les plates-formes peuvent répondre à différents objectifs : réduire les coûts de transport en concentrant puis en éclatant les flux de marchandises, positionner les marchandises à proximité des lieux de consommation, stocker les marchandises sur des périodes données. Certains entrepôts et plates-formes sont mis en place pour répondre à des fonctions spécifiques⁴³.

- **L'entrepôt d'usine** est situé à proximité ou au sein de l'usine. Il est utilisé pour réceptionner les matières premières avant leur consommation et les produits finis avant leur expédition.
- **La plate-forme de cross-docking** a pour vocation de concentrer et/ ou d'éclater des marchandises sans les stocker. Les transports de messagerie utilisent généralement des plates-formes de cross-docking

⁴²HOURCADE Caroline ; Cross docking ; Projection formation ; 2005/2006, (PDF).

⁴³ « *supplychain management* » op, cit, p.227-228.

- **L'entrepôt de consignation** est situé à proximité de ou chez un client. Ce dernier s'approvisionne directement à partir de l'entrepôt. Les marchandises sont la propriété du client lorsqu'elles quittent l'entrepôt.
- **Le magasin avancé fournisseur (MAF)** est une variante de l'entrepôt de consignation. Il est localisé à proximité de l'usine d'un client. Les marchandises sont livrées en flux tendus de l'industrie. Les MAF sont utilisés principalement par les équipementiers de l'industrie automobile. Ils regroupent généralement les produits de plusieurs fournisseurs.
- **L'entrepôt douanier** est un lieu agréé par les autorités douanières et soumis à leur contrôle. Sous le régime d'entrepôts sur douane, les marchandises stockées peuvent bénéficier de suspension d'imposition (par exemple, suspension des droits de douane ou de la TVA)

5. Les zones de l'entrepôt et leur dimensionnement

Un entrepôt est devisé en zones en fonction du flux des marchandises et des produits qui le traversent. Les zones que nous allons analyser sont les plus communes, mais l'entrepôt peut avoir d'autres zone en fonction de son activité⁴⁴

5.1. Le dimensionnement de la zone de réception

Une zone de réception a plusieurs fonctions qui vont déterminer le dimensionnement adéquat.

- **Le déchargement des camions**

Il s'agit de la zone nécessaire à l'entreposage du contenu des camions en provenance des fournisseurs. Cette zone va dépendre de l'empreinte au sol des camions utilisés

- **Le déconditionnement des palettes**

Cette zone est souvent confondue avec la zone de déchargement des camions. Il s'agit d'une zone où les palettes reçues vont être déconditionnées pour pouvoir être transportées et mises en stock en fonction des contraintes liées à leur conditionnement.

- **Le contrôle réception**

Quantitatif (contrôle des informations contenues sur le bon de livraison) ou qualitatif (en fonction de la stratégie de contrôle définie par le service qualité), le contrôle réception n'est pas simultané. En particulier en ce qui concerne le contrôle qualitatif. C'est pourquoi il est nécessaire de prévoir une zone de contrôle qui sera dimensionnées en fonction des pratiques de l'entreprises (contrôle

⁴⁴ « *Gestion des entrepôts et plates-formes* » op, cit, p. 58-71

systématique ou par échantillonnage) et des délais moyens de contrôle (contrôle dans la journée ou stockages plusieurs jours des produits).

➤ **Le dédouanement**

Pour les approvisionnements effectués sous douane, beaucoup d'entreprises décident d'effectuer leur dédouanement à domicile. Cela leur permet de gagner en réactivité et en délai. Cependant, il est nécessaire de prévoir une zone fermée pour ces pièces afin de s'assurer qu'elles ne seront pas utilisées avant que les procédures ne soient effectuées. Le volume à prévoir dépend donc de la taille du flux et du temps nécessaire au dédouanement, qui est en général très court (la journée)

➤ **La mise en quarantaine**

Il s'agit de la zone où sont stockés les produits défectueux en attente de traitement. Cette zone est dimensionnée de façon empirique en fonction du flux concerné.

5.2. Le dimensionnement de la zone de stockage

La première étape du dimensionnement de la surface nécessaire au stockage des produits consiste à définir la règle d'affectation des emplacements. Ensuite seulement il est possible d'estimer le volume en fonction du stock moyen, de la saisonnalité et de l'évolution prévue des volumes de l'entreprise.

➤ Le choix de la règle d'affectation

Il existe deux (02) stratégies possibles :

❖ *La banalisation* : consiste à affecter un produit en stock de façon aléatoire au moment de la réception en fonction des emplacements disponibles. Les emplacements ne sont alors pas affectés à un type de produit identifié. Bien entendu il est très important dans ce cas d'identifier informatiquement ou physiquement l'emplacement de la palette entreposée, afin de pouvoir la retrouver au moment du besoin et de permettre le respect de FIFO. L'avantage majeur de ce système est l'optimisation de la surface de stockage dans la mesure où les emplacements sont utilisés en fonction des pièces présentes en stock.

❖ *L'affectation* : consiste à affecter un emplacement à un produit et de le positionner toujours à cet endroit. Ce système permet de retrouver facilement les produits dans la mesure où ils sont toujours stockés à la place, dans la mesure où, même si un produit n'est pas en stock à un instant T, son emplacement lui est réservé.

La taille de lot d'approvisionnement étant souvent supérieures aux multiples de conditionnements (plusieurs palettes ou cartons), l'affectation est très peu retenue

comme règle sera utiliser dans les zones de préparation de commande ou dans le dimensionnement des bords de lignes, afin de permettre aux opérateurs de retrouver rapidement les produits, sans être obligés de consulter le système de gestion d'emplacement informatisé à chaque manipulation

➤ **Le dimensionnement d'un stock banalisé**

Le dimensionnement de cette zone doit être effectué par type de conditionnements stockés. La première étape consiste donc à segmenter le stock en fonction des palettes, cartons, bacs, bobines, etc., chaque zone étant indépendante des autres, dans la mesure où elle utilise des moyens de stockage différents. Nous verrons plus loin que les palettes sont stockées dans des papetiers, tandis que les cartons ou les bacs le sont dans des stockeurs dynamiques de dimensions différentes

La deuxième étape consiste à identifier le volume ou la taille économique d'un lot de pièces fabriquées rappelle les différences entre le stock outil, stock moyen et stock instantané.

Le stock outil représente la valeur théorique du stock en fonction de ces paramètres :

- ❖ **Le stock de sécurité (ss)** : niveau de stock nécessaire pour pallier les aléas que pourrait subir un article. Sauf surconsommation ou retard fournisseur, ce stock n'est pas entamé et le système d'approvisionnement va chercher à conserver un niveau de stock toujours supérieure à cette valeur
- ❖ **La taille et lots (QC)** : nombre de pièce que va réceptionner l'entreprise après avoir passé une commande d'approvisionnement. Au moment de la réception, le nombre de conditionnement sera égal à cette taille de lots, alors que la veille d'une future livraison, toute la quantité sera théoriquement consommée. Le stock outil considère donc que l'entreprise aura en moyenne une taille de lots divisée par 2 en stock en permanence. Et ces deux paramètres sont *le stock instantané et le stock moyen*

➤ **Le dimensionnement d'un stock affecté ou stock dédié**

Comme pour la règle précédente, un stock affecté tient compte des paramètres d'approvisionnements. En revanche le dimensionnement au stock outil n'est pas possible, car il impliquerait des difficultés à chaque réception de commande (puisqu'il est dimensionné à $QC/2$ alors que l'affectation implique d'accueillir la totalité d'une commande d'approvisionnement, le lissage au stock moyen avec d'autres références étant impossible).

5.3. Le dimensionnement de la zone de préparation des commandes

Son dimensionnement dépend directement de la méthode de préparation utilisée. Nous pouvons présenter ces trois types de flux

- **Le flux de palettes** : concerne les commandes expédiées sous la forme des palettes complètes. Les règles de dimensionnement sont les mêmes que pour le stockage de masse, au moyen de manutention prés. En effet, le recours à des convoyeurs pour le transport des palettes est souvent moins consommateur de surface que les allées de circulation des chariots élévateurs
- **Le flux de cartons complet** : idem que pour les palettes
- **Le flux de détail** : concerne ce qu'on appelle couramment la zone de picking. Il s'agit d'un endroit où les préparateurs de commande vont prélever des pièces à l'intérieur des conditionnements standards. Le dimensionnement de cette zone est directement lié au mode de préparation choisi.

5.4. Le dimensionnement de la zone d'expédition

Comme pour la zone de réception des marchandises, les fonctions de la zone d'expédition déterminent la surface nécessaire. Ainsi les étapes suivantes sont généralement suivies

- **La zone de consolidation** : surtout valable dans le cas de plates-formes, cette zone a pour vocation de regrouper les articles de provenances différentes en vue d'une même commande ou d'un même transport. Il est parfois nécessaire d'utiliser des moyens de triage des colis, dans ce cas le type de matériel utilisé dimensionne la zone. Lorsque cette opération est effectuée par le transporteur, il est alors inutile de dimensionner cette zone. Le dimensionnement dépend directement du temps d'attente moyen des colis avant réexpédition. En effet, au cas d'approvisionnement de provenances multiples, les difficultés de synchronisation imposent des temps d'attente plus ou moins longs.
- **La zone contrôle départ** : elle a pour vocation de contrôler la présence de tous les colis d'une commande après préparation. Cette zone est également consommatrice de place si les arrivées des articles d'une même commande ne sont pas synchronisées.
- **La zone d'attente départ** : elle est nécessaire dans la mesure où l'arrivée des articles d'un même transport n'est pas toujours synchronisée. De plus elle permet d'optimiser le temps de chargement (et donc de limiter le temps

d'attente des chauffeurs). Il est indispensable de préparer l'envoi en fonction de l'occupation au sol du camion : à l'arrivée de ce dernier, il ne reste plus alors qu'à le charger. Cette zone est souvent globalisée avec la précédente afin d'éviter les multiples manipulations des produits, l'élément déterminant étant bien entendu le couple temps d'attente/ nombre de quais disponible. De plus elle permet un lissage de la charge des carlistes (transport des colis entre 2 camion) et également de pallier les retard de chauffeurs. Une pratique consiste, lorsque cela est possible, à stocker les produits des commandes dans les remorques mises à disposition par les transporteurs. Ce qui évite la reprise de charges et donc améliorer la productivité de l'opération de chargement. Le transporteur peut alors venir récupérer sa remorque sans se soucier des contraintes d'horaires des quais de chargement.

Section 03 : Pilotage et La performance des entrepôts et plates-formes

Le pilotage de l'entrepôt, c'est l'organisation de l'ensemble des activités permettant de réduire les délais de livraison, regroupement des produits en provenance des fournisseurs, expéditions des produits aux différents clients. Ses performances et ses coûts doivent être suivis en permanence. Pour cela il est nécessaire de déterminer le nombre des opérations à réaliser et définir le nombre d'effectifs nécessaire,

1. Rangement des produits dans la zone de stockage

Le rangement des marchandises s'effectue plus souvent avec deux modes d'affectation ou de stockage.⁴⁵

1.1. Stockage affecté (affectation fixe) :

Consiste à donner toujours le même emplacement à la même référence stockée dans l'entrepôt.

- **Avantage de cette application :** Le personnel se familiarise rapidement avec cette localisation et peut ainsi de trouvé aisément les produits sans avoir consulté les bons d'entrée et de sortie.
- **Inconvénient :** risque d'aboutir à un surdimensionnement de l'entrepôt ou à un mauvais coefficient de remplissage. Il faut, en effet, de réserver pour chaque référence un volume de stockage égal au maximum observé lors de la réception du produit. Comme les réapprovisionnements de toutes les références n'arrivent pas en même temps, une partie de l'entrepôt reste toujours inoccupée.

1.2. Le stockage banalisé :

Le stockage aléatoire ou banalisé affecte au produit entrant un emplacement disponible, quel qu'il soit.

A l'inverse du système précédent, on peut obtenir un fort taux de remplissage, les différentes références ne présentant pas un stock maximum le même jour.

Dans un stock banalisé, il faut cependant disposer d'un système informatisé, permettant de connaître en permanence la localisation de chaque article puisque celle-ci change à chaque fois. A chaque entrée en stock, on affecte un emplacement au produit et on met à jour le plan

⁴⁵BAGLIN Gérard et al, « *management industriel et logistique, conception et pilotage de la supply chaine* », ECONOMICA, 4^e édition, Paris, 2005, p. 456.

de l'entrepôt ; la sortie s'effectue ensuite en demandant au système la localisation de la référence requise

1.3. La solution mixte :

Le mode d'organisation le plus souvent retenu dans les entrepôts repose sur une solution mixte :

- *Le stock de préparation* : nécessaire au prélèvement manuel des articles par les préparateurs, correspond à du stockage affecté.
- *Le stock de réserve*, destiné à entreposer l'ensemble des réceptions en provenance des fournisseurs, et géré de manière aléatoire.

2. Les trois approches de mesure de performance

2.1. Les Balanced Score cards :

Les Balanced Score cards sont conçues pour fournir un système d'information global aux dirigeants et suivent un nombre limité d'indicateur en relation directe avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette approche a été développée pour le suivi de la performance de la supply chain, et quatre domaines en interrelation misent sous contrôle.⁴⁶

- **Perspective financière :**
 - Coût de fabrication,
 - Coût du stockage (tous niveaux),
 - Coût d'acquisition (achats).
- **Perspective clients :**
 - Livraisons dans les délais,
 - Délai de traitement des commandes client,
 - Taux de qualité de livraison.
- **Processus interne :**
 - Respect du programme de production,
 - Cycle de fabrication moyen,

⁴⁶BAGLIN Gérard et al ; op.cit. ; p.769.

- Suivi des erreurs prévision,
- Taux de couverture des stocks (produits finis).
- **Innovation-Croissance :**
 - Cycle de développement des nouveaux produits,
 - Economies de conception générées par Co-développement avec les fournisseurs,
 - Nombre de nouveaux projets acceptés

Cette approche est limitée du point de vue de l'efficacité, car elle considère la *supplychain* comme un centre de coût. Par contre, elle met bien l'accent sur l'efficience et les démarches d'amélioration, et focalise sur les processus et les systèmes d'innovation.

2.2. L'approche ABC (*Activity Based Costing*):

Cette méthode consiste à éclater les activités de l'entreprise en tâches individuelles et coûts élémentaires, avec évaluation des ressources estimés pour chacune, puis à faire des regroupements selon des logiques de processus.

Le domaine couvert par la supply chain, par nature transversal, se prête bien à cette démarche. Par exemple, il est très pertinent d'évaluer un coût total de traitement d'un client (depuis la demande d'information initial jusqu'à la phase post-livraison et après-vente), ou la détermination du coût total de la qualité de l'entrepôt, comme illustré dans le tableau suivant :

Tableau N°01 : Coût total de la qualité en approche ABC.

| Coût total Qualité | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| Obtention de la qualité | Non-qualité |
| Prévention | Non-qualité externe |
| Formation | Coût de la garantie |
| Prototypes (mise au point) | Dépannages (SAV) |
| Etude de processus | Réparations |
| Assurance-qualité | Remplacements |
| Auto-contrôles | Pénalités contractuelles |
| systèmes SPC | Produits rebutées |
| Contrôles divers | Non-qualité interne |
| Contrôles de réception | Produits rebutés |
| Contrôles en-cours de fabrication | Réparations / retouches |

| | |
|--------------------|---------------------------|
| Inspection finales | perte de rendement |
| Audits ponctuels | Modification techniques |
| | Stocks de sécurité dédiés |

Source : BAGLIN Gérard et al ; op.cit. ; p.771.

Une telle évaluation permet de bien juger la productivité réelle du système, mais elle ne donne pas d'information extracomptables, ce qu'a contrario parvient à faire le modèle SCOR.⁴⁷

2.3. Le modèle SCOR :

Ce modèle de mesure de performance, à été développée par des professionnels de la supply chain. Il est largement appliqué, et présente l'intérêt de constituer une sorte de « langage commun » parmi les professionnels. Il s'organise autour de 4 domaines de performances principaux : PLAN, SOURCE, MAKE, et DELIVER.

En opposition au modèle développé par les *balanced score cards* orienté spécifiquement vers la direction générale, celui-ci met l'accent sur les besoins de pilotage de la *supply chain*. Il fournit un certain nombre d'indicateurs de performance combinant effectivement des éléments de performances orientés vers les résultats, et des éléments d'efficience orientés vers les coûts et la rotation des capitaux engagés.⁴⁸

De façon agrégée le modèle SCOR s'organise autour des quatre dimensions suivant :

- **Fiabilité des performances commerciales :**

- Respect des délais de livraison (Niveau de commande ou de la ligne de commande),
- Taux de service (à la commande ou à la ligne de commande),
- Taux de conformité qualité des livraisons (bien que cet objectif ne soit pas directement une performance de la supply chain).

- **Flexibilité/ Réactivité :**

- Délais de réponse de la supply chain (cycle de prévision, de planification, de production et d'approvisionnement),

⁴⁷ BAGLIN Gérard et al ; op.cit. ; pp.770-771.

⁴⁸ Ibid. ; pp. 771-772.

- Flexibilité de production (approvisionnements, capacité de production, variations de production et d'approvisionnement possible pour suivre les attentes des clients),
- Délais de traitement des litiges et retours clients,
- Délais de réparation.
- **Coût de la supply chain :**
 - Coût total incluant de façon plus détaillée : coût du traitement des commandes client, coût d'acquisition des matières, composant et prestation, coût des stocks tous niveaux, coût du système d'information et de planification,
 - Coût de traitement et de réparation des retours client et litiges qualité.
- **Rotation des capitaux engagés :**
 - Conditions de règlement fournisseurs (nombre de jours pratiqué en règlement),
 - Conditions de règlement client,
 - Stocks (exprimés en jours de couverture à tous niveaux : matières premières et composants, semi-finis, produit finis),
 - Valeur ajoutée par employé.

3. Les indicateurs liés à la performance de l'entrepôt

Il existe communément sept indicateurs de la performance des entrepôts et plates-formes, à savoir⁴⁹ :

➤ Taux de remplissage de l'entrepôt

Il est très difficile d'évaluer si un entrepôt bien géré est un entrepôt vide ou plein. Cela vient de fait qu'il n'y a pas de règles standards sur ce sujet. Un magasin bien géré est un magasin cohérence avec les composantes de son stock. Par exemple, si une part significative du stock est constituée de stock dormant, les emplacements réserve doivent être des emplacements éloignés des axes centraux. En revanche. Des articles de catégorie A a forte relation doivent se positionner dans des zones d'accès rapide.

De plus l'entrepôt doit être évolutif, cela signifie que si les volumes sont orientés a la hausse, il doit être capable d'absorber ses hausses sans poser d'énormes problèmes

⁴⁹ « *Gestion des entrepôts et plates-formes* » op, cit, p. 224-228.

d'organisation aux gestionnaires qui l'organisent. Bien entendu la sous-traitance de stockage peut faire partie de la stratégie adoptée et entre alors dans le périmètre de l'entrepôt mesuré.

Un indicateur permettant de mesure ce point peut être le suivant :

$$\text{Taux de remplissage entrepôt} = \frac{\text{nombre d'alvéoles en stock utilisées}}{\text{nombre total d'alvéoles en stock}}$$

Un niveau très bas de cet indicateur (moins de 50%) peut faire penser que la surface de stockage est surdimensionnée et que les manutentionnaires effectuent donc des trajets inutiles. Au contraire un niveau très haut (plus de 90%) peut laisser entrevoir une certaine saturation de l'entrepôt qui conduira à envisager de nouvelles stratégies de stockage en cas d'augmentation des volumes prévisionnels ou de saisonnalité forte.

Cet indicateur peut également servir au gestionnaire d'approvisionnement afin de cibler son action sur des projets éventuels de réduction des stocks. En effet, le meilleur moyen de ne pas augmenter la surface d'un magasin sur le point débordé a toujours été de réduire le volume des stocks en agissant sur les causes intrinsèques de ces stocks.

➤ **Taux de qualité**

Cet indicateur est nécessaire dans la mesure où il mesure la performance du système qualité d'une entreprise. En effet, les entrepôts doivent effectuer des contrôles en entrée des marchandises reçues ou des contrôles en sortie des produits fabriqués. Des anomalies non détectées par ces contrôles nécessitent un retraitement de ces flux (renvoi au fournisseur pour les marchandises ou organisation des retours pour les produits finis). De nombreuses erreurs mais ils génèrent de toute façon des pertes de temps et un manque de performance certain. C'est pourquoi le suivi de cet indicateur au niveau de l'entrepôt mesure cet autre indicateur (performance de l'entrepôt par exemple).

Une formule possible de cet indicateur peut être :

$$\text{Taux de qualité} = \frac{\text{nombre de pièces envoyées (reçues) bonnes}}{\text{nombre de pièces envoyées (reçues)}}$$

➤ Suivi des coûts logistiques

De nombreux coûts logistiques sont supportés par les gestionnaires d'entrepôts. Cela commence par les salaires des personnels y travaillant jusqu'aux factures d'électricité ou aux matériels de manutention. Comme tous les centres de coûts d'une entreprise, les plans d'action sur l'implantation ou encore sur l'organisation des flux ont pour objectif de diminuer ces coûts. Pour animer cela, le gestionnaire d'entrepôt doit mettre en place un indicateur qui servira d'étalon aux progrès réalisés ainsi qu'un repère afin d'éviter les dérives.

Un indicateur très utilisé est le suivant :

$$\% \text{ coûts logistiques} = \frac{\Sigma \text{coûts logistique}}{\text{chiffre d'affaires}}$$

Ce qui est important n'est pas la formule de calcul de l'indicateur qui peut être contesté en fonction des services mais la régularité de calcul afin de pouvoir en observer la tendance en fonction des mêmes données. Cela permet d'utiliser cet indicateur comme un véritable outil d'animation autour de la performance de l'entrepôt.

➤ Suivi des coûts de transport

L'indicateur de mesure des coûts de transport est un indicateur très intéressant à plusieurs titres. Tout d'abord, étant situé en bout de la chaîne logistique, sa dégradation permet de mesurer la perturbation située en amont, que ce soit en fabrication ou en approvisionnement. Une consultation régulière de cet indicateur permet de vérifier que la chaîne logistique globale reste sous contrôle. Cet indicateur est également très intéressant dans un second car les économies sur les transports ressentent immédiatement sur le compte de résultat des entreprises. Il s'agit souvent d'un gisement d'économie substantielle qui trouvent leurs causes dans l'amélioration de la chaîne logistique globale de l'entreprise.

Une formule possible de cet indicateur est la suivante :

$$\% \text{ coûts de transport} = \frac{\Sigma \text{coûts de transport}}{\text{chiffre d'affaire}}$$

Bien entendu les coûts de transport englobent les transports express affrétés pour pallier des retards en amont de la chaîne logistique globale.

➤ **Taux utilisation des équipements**

Les équipements de manutention constituent des centres de charges très importants dans les entrepôts. Le gestionnaire d'entrepôt va rechercher à optimiser leur utilisation en définissant les bonnes règles d'affectation entre les caristes et le parc chariot, suivant les modules horaires adéquats. Ces indicateurs permettent de vérifier et de suivre les dérives éventuelles dans l'organisation du parc de matériels de manutention.

Une formule de calcul de cet indicateur peut être :

$$\text{Taux d'utilisation des équipements} = \frac{\text{nombre d'heures d'utilisation}}{\text{nombre d'heures disponibles}}$$

➤ **Taux de remplissage des camions**

Comme nous l'avons vu plus haut, le suivi des coûts de transport est une notion capitale dans la mesure de performance d'une chaîne logistique car il révèle les dysfonctionnements situés amont. En cas de dérive de ce coût, il est important pour le gestionnaire d'identifier les causes de cette dérive. S'agit-il de multiplication de transport express ou bien de dysfonctionnements liés au manque de remplissage des camions ?

La réponse à cette question permet parfois de redimensionner le parc de véhicules de transport utilisés, voire de modifier l'organisation des tournées. C'est pourquoi il est très important de suivre ce type d'indicateur. Une formule de calcul de cet indicateur peut être :

$$\text{Taux de remplissage des camions} = \frac{\text{nombre de m}^3 \text{ chargés sur une période}}{\text{capacité en m}^3 \text{ des camions utilisés sur une période}}$$

➤ **Productivité entrepôt**

Comme nous l'avons vu plus haut, le gestionnaire d'entrepôt va positionner des indicateurs permettant de mesurer le poids de ses coûts logistiques sur l'activité de l'entreprise matérialisée par le chiffre d'affaire. Cependant cet indicateur n'est pas suffisamment détaillé pour la mesure de la performance des opérateurs car il globalise l'ensemble des coûts. C'est

pourquoi, l'indicateur présenté ci-dessous est souvent mise en place car il permet de mesurer la performance de l'équipe de logistique sur un maillon précis de la chaîne. Il peut être mesuré sur le maillon « préparation des commandes » ou encore « mise en stock ». Son détail dépendra du degré de détail que souhaite avoir le questionnaire d'entrepôt pour identifier les dérives et mettre en place des actions correctives.

Une formule de calcul de cet indicateur peut être :

$$\text{Productivité de l'entrepôt} = \frac{\text{nombre de mouvement de stock (ou ligne de commande traitées)}}{\text{effectif de l'entrepôt}}$$

Le mode de calcul dépendra en grande partie des moyens de mesure de responsable de l'entrepôt et du message qu'il veut envoyer à son équipe.

Les indicateurs ci-dessus ne présentent un intérêt que si le responsable de l'entrepôt les utilise comme des outils d'animation. Trop souvent en pratique de nombreux indicateurs sont calculés par les responsables (afin d'assurer le reporting demandé par la direction), mais ils ne sont pas utilisés comme outils de management (manque d'information des équipes sur leur performances). Un magasinier, comme tous les acteurs d'une chaîne logistique, doit être mesuré sur sa performance afin de participer au processus d'amélioration continue

Conclusion

La distribution assure un rôle essentiel, tant pour le producteur que pour les consommateurs, elle a de multiples rôles qui se distinguent à travers les fonctions qu'elle accomplit, et englobe différentes stratégies que l'entreprise doit choisir avec soin afin d'atteindre ses objectifs.

Les entrepôts et plates-formes sont des lieux pour le stockage et le transfert des marchandises.

Chapitre III

Etude de cas au sein de l'entreprise
cevital

Ce chapitre sert de présenter le fonctionnement de l'entreprise afin d'en comprendre le déroulement de ses fonctions et de pouvoir entamer notre recherche.

La performance des CLR est l'un des éléments essentiel dans la performance logistique, que nous a poussé à réaliser une enquêtes, à partir d'un questionnaire destinée pour les intermédiaire (dépositaire, grossiste) sur ce sujet. Par la suite nous allons présenter les résultats obtenus et les recommandations apportés d'après notre constatation sur le terrain.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section, nous tenons à exposer un petit historique sur l'entreprise, ses engagements et ses objectifs

1. Présentation de l'entreprise Cevital :

Cevital agro-industrie est une grande entreprise algérienne, créée avec des fonds privés en mai 1998. Elle est la première et le plus grand complexe privé en Algérie et le leader en Afrique et dans le bassin méditerranéen dans l'industrie du sucre et l'huile végétale, et elle a pu bâtir un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée.

Cevital agro-industrie, filiale du Groupe Cevital SPA, est une entreprise citoyenne spécialisée dans la production, le conditionnement et la distribution de produits alimentaires ; raffinage d'huile et de sucre, produits dérivés, négoce de céréale, distribution de produits destinés à l'alimentation humaine et animale.

Cevital est la première société privée dans l'industrie de raffinage des huiles brutes sur le marché algérien, elle a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agro-alimentaire et entent poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en poussant l'intégration des activités agro-alimentaires et en développant des activités dans le secteur à fort potentiel de croissance du verre plat. Cevital a réalisé un CA de près de 42 milliards DA (TTC) en 2005 et un résultat brut de 7,5 milliards DA.

Son complexe de production est implanté au niveau de nouveau quai du port de Bejaia à 3km du sud-ouest de cette ville à proximité de la RN 26. Une partie des constructions est située dans le port à 200 m du quai, alors que la grande partie de ses installations est édiflée sur un terrain récupéré d'une décharge publique situé à proximité du port. Le terrain d'implantation est une concession d'une durée de 30 ans avec renouvellement du contrat.

Cette place stratégique lui offre un grand avantage de proximité économique, car il se trouve proche du port, de l'aéroport et de la zone industrielle d'akbou.

Le complexe s'étale sur une superficie de 45000 m, il est constitué de plusieurs unités de production telles que ; raffinerie d'huile, raffinerie de sucre, margarinerie, unité de conditionnement d'eau minérale, unité de fabrication et de conditionnement de boissons rafraichissantes, conserverie, silos portuaire ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire. Ce complexe est équipé de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation.

Ses outils de production ultra performants se répartissent comme suit :

Tableau N°02 : les unités de production et leurs capacités.

| Unité | Capacité |
|---|------------------------------|
| Une raffinerie d'huile | 670 000 t/an |
| Une margarinerie | 180 000 t/an |
| une raffinerie de sucre | 2 000 000 t/an |
| Une unité de sucre liquide | 210 000 t (matière sèche/an) |
| Une unité de conditionnement d'eau minérale LallaKhedidja | 3 000 000 bouteilles/jour |
| Une unité de production de boissons rafraichissantes sans alcool Tchina | 600 000 bouteilles/heure |
| Une conserverie de tomates et de confiture de fruits | 80 t/jour |
| Des silos portuaires | 182 000 tonnes |

Source : document interne

2. Objectif, mission et les facteurs clés de succès de l'entreprise :

2.1 Objectifs et mission :

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

Les objectifs visés par Cevital peuvent se présenter comme suit :

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

2.2 Les facteurs clés de succès :

Pour réaliser ces objectifs, l'entreprise profite bien de plusieurs facteurs qui constituent son point fort, à savoir :

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

3. L'organigramme de l'entreprise :

La structure organisationnelle de CEVITAL est composée de plusieurs directions fonctionnelles contrôlées par une direction générale

3.1. La direction générale :

Chapeauté par le directeur général Mr. REBRAB, un directeur général adjoint et d'un secrétariat et elle est aussi composée d'une direction d'hygiène et sécurité chargée de veiller sur le besoin humain et matériel du complexe. Elle a pour mission de subdiviser, contrôler et coordonner les missions de différentes directions, elle définit la stratégie de développement et veiller à la disponibilité des moyens nécessaires au bon fonctionnement du complexe.

3.2. La direction commerciale et vente :

Elle a en charges de commercialiser toutes les gammes de produits et le développement du fichier client de l'entreprise, au moyen d'action de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.

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

3.3. La direction Marketing :

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, la direction marketing pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projet pluridisciplinaires (développement, industriel, approvisionnement, commercial, finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

3.4. La direction finance et comptabilité :

Elle prend en charge la préparation et mise à jour des budgets, elle tient en compte la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes. Elle pratique le contrôle de gestion et elle fait le Reporting périodique.

3.5. La direction ressource humaine :

Définis et propose à la direction générale les principes de gestion ressource humaine en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe. Egalement, assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital agro-alimentaires, pilote les activités du social, assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures. Elle assure le recrutement, la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité, gestion de la performance et des rémunérations, et la formation du personnel. Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

4. La présentation et l'organisation de la direction supply chain management :

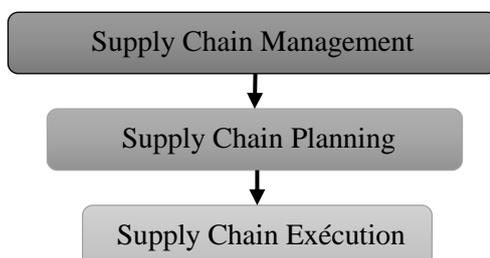
La structure organisationnelle de la supply chain management est décomposée de plusieurs directions

4.1. la présentation de la direction de la supply chain management

La direction supply chain management est créée en 2013. Elle occupe une place importante du fait qu'elle est directement rattachée à la direction générale de Cevital, et ceci est très important car cela symbolise un signe d'indépendance et d'impartialité, indispensable lorsqu'il s'agit de coordonner l'ensemble des acteurs de la supply chain, afin d'engendrer un

avantage compétitif pour l'entreprise en mettant la satisfaction des besoins des clients au cœur du système. Elle est composée de trois niveaux hiérarchiques, à savoir :

Figure N°09 : les trois niveaux de la SCM



Source : direction de la logistique, 2015.

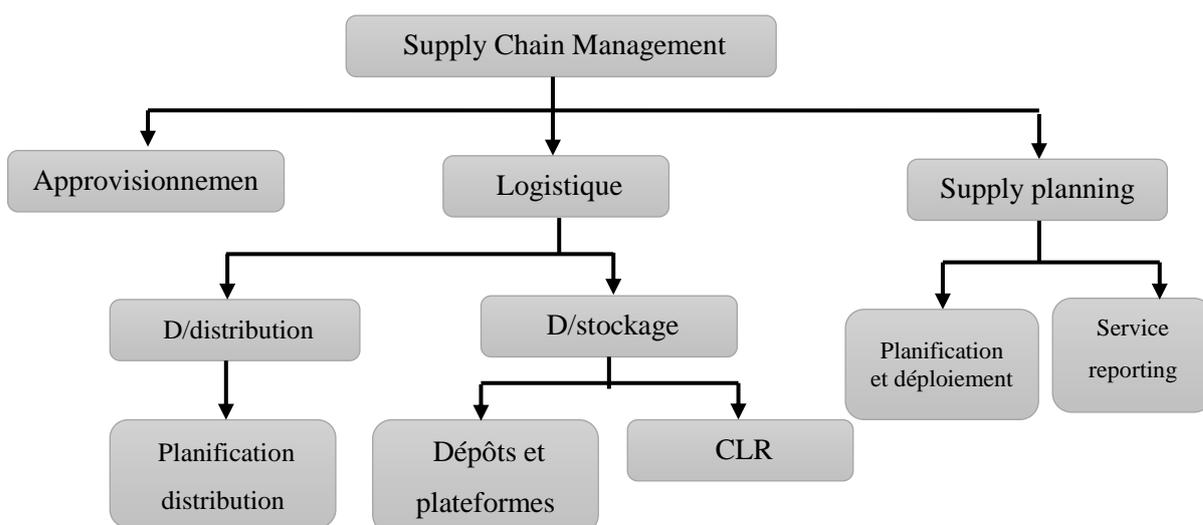
Selon le schéma précédent (figure 12), il y a trois types de la SC au niveau de l'entreprise Cevital agro-alimentaire, la supply chain management, la supply chain planning et la supply chain exécution. Ces trois types sont organisés d'une façon hiérarchique selon les responsabilités accordées à chaque service, de ce fait :

- a. *La Supply Chain Management :*
- b. *La Supply Chain Planning :*
- c. *La Supply Chain Exécution :*

4.2. L'organisation de la direction :

La supply chain au sein de l'entreprise Cevital agro-alimentaire est organisé de la façon suivante :

Figure N°10 : l'organisation de la direction supply chain management



Source : Document interne de la direction logistique, 2014.

➤ **Direction approvisionnement :**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière (huile brute, sucre roux, tournesol, soja, etc.) et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

➤ **Direction logistique :**

La logistique dans le complexe est identifiée aux tâches suivantes ; le stockage des produits finis qui comprend les CLR (centres de livraison régionaux et les plateformes), et la distribution.

La direction logistique collabore étroitement avec la direction des approvisionnements et de la production dans le but de satisfaire le client et de rentabiliser au maximum l'entreprise.

La direction logistique est subdivisée en deux départements :

• **Département stockage :**

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

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

❖ **CLR (Centres de Livraison Régionaux) :**

Les CLR sont parmi les nouvelles stratégies adaptées par Cevital en 2014, dans le but de réduire la pression sur le complexe, de rapprocher beaucoup plus la marchandise au client et aussi pour tenir sa place sur le marché en faisant face à la concurrence.

Cevital dispose de 18 CLR, au niveau du territoire :

Tableau N° 03 : les différents CLR de Cevital.

| Nom du CLR | Le code |
|----------------|---------|
| Oum bouagui | 04 |
| batna | 05 |
| Akbou | 06 |
| Blida | 09 |
| Tlemcen | 13 |
| Tiaret | 14 |
| Tizi-Ouzou | 15 |
| Alger | 16 |
| Sétif | 19 |
| Sidi-Bel-Abbès | 22 |
| annaba | 23 |
| Constantin | 25 |
| Medea | 26 |
| Mostaganem | 27 |
| Mascara | 29 |
| Oran | 31 |
| boumerdes | 35 |
| Relizane | 48 |

Source : Selon les responsables des CLR

Chaque CLR dispose d'une équipe qu'est constitué d'un chef de CLR, un administrateur, les caristes et les manutentionnaires, dont chaque CLR a ses propres clients. Les CLR ne sont pas des zones de stockage, car ils fonctionnent à base du principe Cross-Dock King (terme anglais qui signifie le croisement des flux), c'est-à-dire que toute entrée au CLR sera vendue.

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

❖ **Les plateformes et les dépôts :**

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

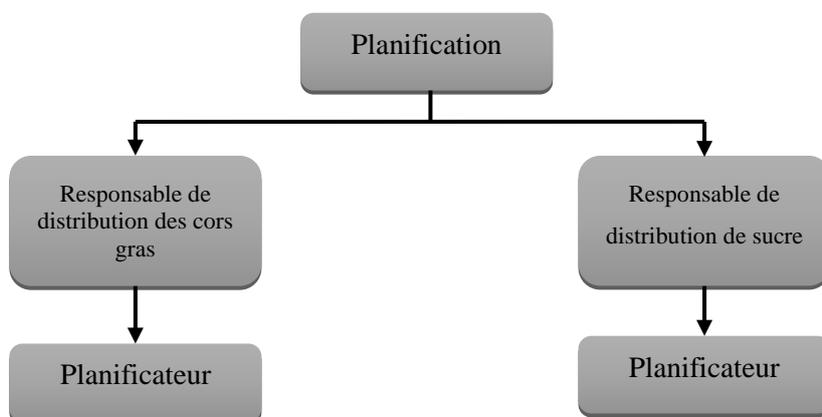
- ❖ *Les plateformes* : Ce sont des zones de stockage externes qui sont propres à l'entreprise Cevital. Il existe deux plateformes : une au centre, qui est celle de Bouira dont sa capacité de stockage est de 50000 palettes (dont 9000 palettes des produits agroalimentaires) .Et une autre à l'ouest, celle de Hassi Amer à Oran, qui a une capacité de stockage de 25000 palettes (dont 12000 palettes des produits agroalimentaires). Et prochainement l'ouverture d'une nouvelle plateforme à Constantine (situé à l'Est). Le choix de ces plateformes n'est pas venu au hasard, mais après une étude approfondie. La preuve est le positionnement de ces plateformes (Est, Centre, Ouest), qui permet d'alimenter la plupart des marchés du pays.
- *Les dépôts* : Sont des surfaces utilisées comme stock extérieur, et qui sont implantées sur tout le territoire algérien.
- **Département distribution :**

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

- ❖ **Planification distribution :**

Ils prennent en charge l'établissement des plans de distribution qui contient, en détail, les quantités à livrer, les points de chargement et les points de livraison, etc. dans ce service on trouve ; un responsable et un planificateur de distribution de cors gras, qui assurent la planification de la distribution des huiles et des margarines ; et un responsable et un planificateur de distribution des sucres (figure 11).

Figure N°11 : organisation du département de planification de distribution.



Source : Document interne de la direction distribution, 2014.

➤ **Direction supply planning :**

Son rôle est de coordonner toutes les activités de la logistique tout en travaillant avec les autres services tels que la production, approvisionnement, marketing et commercial. Elle rend ses comptes à la direction logistique. Il se compose de deux services :

❖ **Planification et déploiement :**

Il joue un rôle d'intermédiaire entre le service commercial, le service de production, et NUMILOG transport. Dont leurs travaux se résument à la planification (suivant les prévisions de vente, prévisions de production ...), la coordination avec les autres filiales, et la communication du plan d'action aux concernés.

Le service planification et déploiement établit un programme du transfert à partir des unités de production à destination des différents dépôts logistique.

❖ **Service Reporting et analyse KPI'S :**

Permet d'assurer la fluidité de l'information des tableaux de bord et recueillir les informations et données mieux et plus vite, le suivi et la mise à jour des indicateurs de performance logistique ; gestion des stocks, cout transport et cout de stockage, indicateur planification (production / vente PF/ transfert PF). Il s'agit de présenter une information déjà analysée et non pas seulement des chiffres bruts a fin d'agir et/ou de réagir rapidement. Ses principales implications :

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

Section 02 : la démarche méthodologique de l'enquête

Dans cette section nous trouverons la présentation de l'enquête, et le type des questions et le mode d'administration

1. Présentation de l'enquête

L'enquête est une méthode de recherche de plus en plus utilisée dans les études concernant les produits les marque

Notre étude est basée sur une enquête par sondage, utilisant le questionnaire pour appréhender et évaluer la performance des centres de livraison régional de l'entreprise cevital

2. Objectif de l'étude

L'objectif de notre étude est de savoir le rôle des CLR. Permet de garantir une performance logistique de l'entreprise cevital. Il est aussi de mesurer l'ensemble des couts logistique des différents dépositaires et grossiste

3. La cible de l'enquête

C'est la population l'laquelle nous nous intéressons. Dans notre cas, nous avons ciblé les intermédiaires qui ont un accès direct au CLR de Cevital (dépositaires, grossiste)

4. L'échantillon

Pour construire cet échantillon, un certain nombre de décision préalable doivent être prise. Elle concernant la définition de la population, la taille de l'échantillon et le choix de la méthode d'échantillonnage.

Dans notre cas, le questionnaire est destiné à un échantillon de 15 intermédiaire a l'échelle national, 7 représentants dans la wilaya de Bejaia et 8 représentants hors de la wilaya de Bejaia (Alger, Sétif, Bouira, Tizi-Ouzou, Blida, Batna, Constantine, media).

5. La forme des questions

Plusieurs types des questions se trouvent au sein d'un questionnaire. Pour notre cas, nous avons utilisé pour le questionnaire des questions fermées et ouvertes :

- Les *Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, et Q13*, sont des questions fermées a réponses uniques, ce sont des questions qui amènent le répondant a choisir la réponse entre possibilité (supérieure a deux), mais seule une case peut être cochée.

- Les *Q1, et Q12*, sont des questions fermées dichotomique, ce sont des questions pour lesquelles la personne interrogées est contrainte de choisir entre deux réponse proposées.
- Les *Q14 et Q15* sont des questions ouvertes, dans lesquelles l'interviewé répond librement. L'avantage de ces types de questions et de ressortir des éléments auxquels l'enquêteur n'aurait pas pensé en influençant le moins possible les personnes interviewées.

Section 03 : traitement et analyse des résultats et synthèse

Dans cette section nous trouverons le traitement et l'analyse des résultats de questionnaire, ainsi la synthèse de notre cas.

1. Traitement et analyse des résultats

Le traitement des résultats de notre enquête s'est fait par le biais de la méthode tria plat (analyse individuelle des questions posées) et le tri croisé (consiste à étudier successivement des variables qualitatives et quantitatives).

1.1. Tri à plat :

Question 1 : Dans quelle région situez-vous ?

Cette question va nous permettre de déterminer la région de chaque interrogé.

Tableau 04 : La région de représentant

| | | Fréquence | Pourcentage |
|--------|-------------|-----------|-------------|
| Valide | BEJAIA | 7 | 46,7 |
| | HORS BEJAIA | 8 | 53,3 |
| | Total | 15 | 100,0 |

Source : réalisé par nos soins à partir de la Q1, annexe 1

❖ commentaire

Nous avons constatons que la majorité des personnes interrogé avec 53.3% situer hors de la wilaya de Bejaia, et 46.7% des interrogé situer a Bejaia

Question 2 : depuis combien de temps travaillez-vous avec les CLR de cevital

Cette question va nous permettre l'ancienneté de chacun des partenaires avec les CLR

Tableau 05 : la durée de travail avec les CLR

| | | Fréquence | Pourcentage |
|--------|---------------|-----------|-------------|
| Valide | MOIN DE 2 ANS | 7 | 46,7 |
| | 2 ET 4 ANS | 5 | 33,3 |
| | PLUS DE 4 ans | 3 | 20,0 |
| | Total | 15 | 100,0 |

Source : réalisé par nos soins à partir de la Q2, annexe 1

❖ commentaire

Nous avons constatons que 46.7% des interrogés travaillant avec les CLR pendant une période moins de 2ans, tandis que la période comprise entre 2 et 4ans sont estimer à 33.3%, et enfin 20% ont déjà travaillé avec les CLR ça fait plus de 5ans

Question 3 : par quel moyen passez-vous commandes ?

Elle nous permet de savoir par quel moyen les partenaires ont passé des commandes.

Tableau 06 : passation de commande

| | | Fréquence | Pourcentage |
|--------|---------------|-----------|-------------|
| Valide | par téléphone | 5 | 33,3 |
| | par faxe | 6 | 40,0 |
| | par Email | 4 | 26,7 |
| | Total | 15 | 100,0 |

Source : réalisé par nos soins à partir de la Q3, annexe 1

❖ commentaire

On constate que 40% des intermédiaires utilisent le faxe par passer leur commande par faxe, tandis que 33.3% passe leur commande par téléphone, et les autres 26.7% des intermédiaires passe leur commande par Email

Question 4 : la quantité chargée par les CLR correspond toujours à vos commandes ?

Cette question va nous permettre de déterminer si les intermédiaires sont satisfaits des quantités livrées par les CLR

Tableau 07 : les quantités livrer correspond à la commande

| | | Fréquence | Pourcentage |
|--------|----------|-----------|-------------|
| Valide | toujours | 10 | 66,7 |
| | parfois | 5 | 33,3 |
| | Total | 15 | 100,0 |

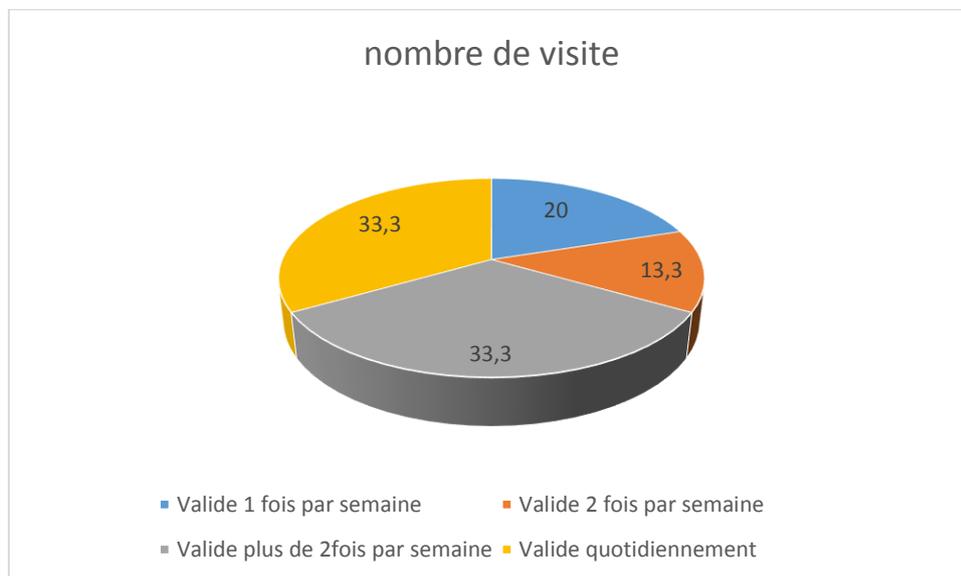
Source : réalisé par nos soins à partir de la Q4, annexe 1

❖ commentaire

D'après les résultats obtenus par notre enquête, nous notons 66.7% disent que les produits sont toujours correspond a la commande, et 33.3% disent que les commandes sont disponible parfois.

Question 5 : combien de fois déplacez-vous vers les CLR ?

Cette question va nous permettre de connaitre le nombre de chargement des produits pour les intermédiaires dans les CLR.

Figure 12 : nombre de visite

Source : réalisé par nos soins à partir de la Q5, annexe 1

❖ commentaire

On remarque que 33.3% des intermédiaires déplacé vers les CLR chaque jours ou plus de deux fois par semaine, et 20% déplacé seulement deux fois par semaine, tandis que 13.3% déplacé vers les CLR uniquement une fois.

Question 6 : comment jugez-vous la disponibilité des produits de cevital dans les CLR ?

Cette question va nous permettre de déterminer le niveau de la disponibilité des produits dans les CLR

Tableau 08 : le niveau de disponibilité des produits dans les CLR

| | | Fréquence | Pourcentage |
|--------|--------------------|-----------|-------------|
| Valide | souvent disponible | 12 | 80,0 |
| | fréquemment | 3 | 20,0 |
| Total | | 15 | 100,0 |

Source : réalisé par nos soins à partir de la Q6, annexe 1

❖ Commentaire

Nous constatons que 80% des intermédiaires disent que les produits de cevital sont souvent disponibles dans les CLR, tandis que 20% considèrent qu'ils ont fréquemment.

Question 7 : comment trouvez-vous l'ensemble des coûts logistiques après la création des CLR ?

Cette question va nous permettre de déterminer le niveau des coûts logistiques après la création des CLR

Tableau 09 : le niveau des coûts logistiques avec les CLR

| | | Fréquence | Pourcentage |
|--------|-------------|-----------|-------------|
| Valide | chers | 1 | 6,7 |
| | moins chers | 14 | 93,3 |
| Total | | 15 | 100,0 |

Source : réalisé par nos soins à partir de la Q7, annexe 1

❖ Commentaire

On remarque que les 93.3% des intermédiaires disent que les coûts logistiques sont moins chers, tandis que les 6.7% disent qu'ils ont cher.

Question 8 : l'utilisation des équipements logistiques dans les CLR est ?

Cette question va nous permettre de déterminer l'Etat de fonctionnement des équipements logistiques dans les CLR

Tableau 10 : l'Etat de fonctionnement des équipements logistiques dans les CLR

| | | Fréquence | Pourcentage |
|--------|--------|-----------|-------------|
| Valide | Bonne | 13 | 86,7 |
| | Faible | 2 | 13,3 |
| Total | | 15 | 100,0 |

Source : réalisé par nos soins à partir de la Q8, annexe 1

❖ Commentaire

Nous constatons que 86.7% des intermédiaires disent que le fonctionnement des équipements est bonne, tandis que 13.3% considèrent qu'ils ont faible.

Question 9 : comment trouvez-vous les coûts de transport après la création des CLR ?

Cette question va nous permettre de déterminer le niveau des coûts de transport après la création des CLR

Tableau 11 : le niveau des coûts transport avec les CLR

| | | Fréquence | Pourcentage |
|--------|-------------|-----------|-------------|
| Valide | moins chers | 15 | 100,0 |

Source : réalisé par nos soins à partir de la Q9, annexe 1

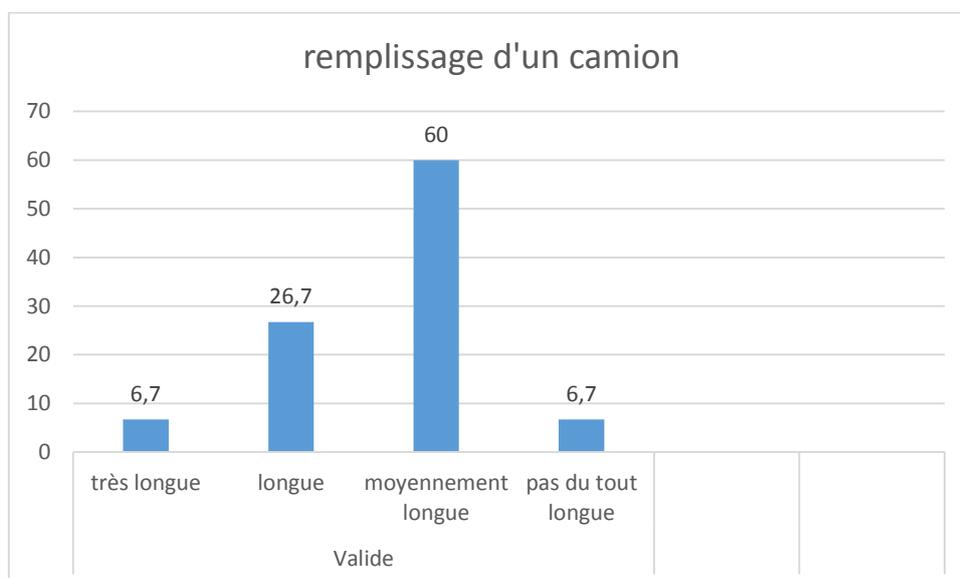
❖ Commentaire

L'ensemble des intermédiaires 100% disent que les coûts de transport sont moins chers avec les CLR

Question 10 : comment jugez-vous le temps nécessaire pour remplir un camion dans les CLR ?

Cette question va nous permettre de déterminer le temps de remplissage des camions auprès des CLR

Figure 13 : le niveau de remplissage d'un camion auprès des CLR



Source : réalisé par nos soins à partir de la Q10, annexe 1

❖ Commentaire

Nous constatons que 60% des intermédiaires disent que la durée de remplissage d'un camion auprès des CLR est moyennement longue, tandis que 26.7% disent qu'il est long, et 6.7% disent que le temps de remplissage est très long et pas du tout longue

Question 11 : comment jugez-vous le rôle de CLR ?

Cette question va nous permettre de voir le jugement des CLR auprès des intermédiaires

Tableau 12 : le jugement des CLR auprès des intermédiaires

| | | Fréquence | Pourcentage |
|--------|-----------|-----------|-------------|
| Valide | important | 14 | 93,3 |
| | normal | 1 | 6,7 |
| | Total | 15 | 100,0 |

Source : réalisé par nos soins à partir de la Q11, annexe 1

❖ Commentaire

On remarque que 93.3% des intermédiaires disent que les CLR ayant une grand importance, tandis que 6.7% disent qu'il est normal

Question 12 : avec les CLR trouvez-vous qu'il y a un changement ?

Cette question va nous permettre de voir asque les CLR a portées des changements.

Tableau 13 : asque les CLR a portées des changements

| | Fréquence | Pourcentage |
|------------|-----------|-------------|
| Valide oui | 15 | 100,0 |

Source : réalisé par nos soins à partir de la Q12, annexe 1

❖ Commentaire

On remarque que l'ensemble des intermédiaires disent que les CLR ont apportées des changements pour la distribution des produits de cevital

Question 13 : si oui, veuillez citer la nature de ce changement ?

Cette question va nous permettre de voir la nature de ce changement

Tableau 14 : la nature de changement

| | Fréquence | Pourcentage |
|---------------------------------|-----------|-------------|
| Valide rapidité de distribution | 6 | 40,0 |
| réduction des ruptures de stock | 9 | 60,0 |
| Total | 15 | 100,0 |

Source : réalisé par nos soins à partir de la Q13, annexe 1

❖ Commentaire

Nous constatons que 60% des intermédiaires disent que l'apparition des CLR à réduire les ruptures de stock, tandis que 40% disent que les CLR ont augmenté l'acheminement des produits de cevital vers eux.

Question 14 : quel sont les avantages des CLR

Son but est déterminer les avantages des CLR et sont comme suite :

- Baisser les couts logistiques et de transport
- Assurer la disponibilité des produits de cevital
- Réduire les délais et rapprochement des produits
- Eviter les ruptures de stock
- Traitement rapide pour les commandes
- Faciliter et accessibilité des partenaires

Question 15 : quelle sont vos recommandations et vos opinion sur les CLR ?

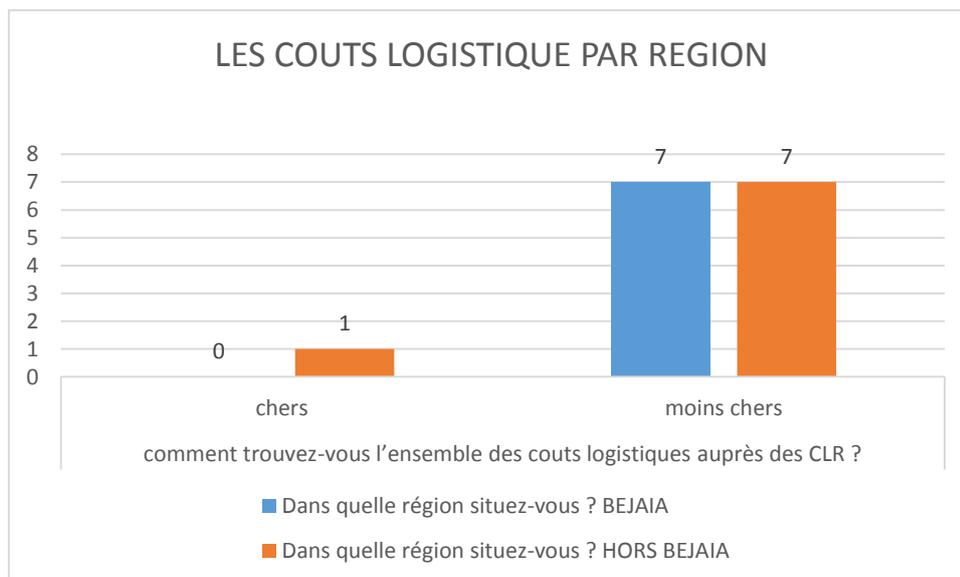
Elle sert à apporter les recommandations nécessaires pour améliorer le fonctionnement des CLR et qui sont les suivantes :

- Améliorer les équipements logistiques
- Réduire le temps de remisage des camions
- Renforcé la main-d'œuvre qualifiante
- Augmenter le nombre des camions destinés au CLR

1.2.Tri croisé

- **Les couts logistiques par rapport à la région**

Figure 14 : les couts logistiques par région



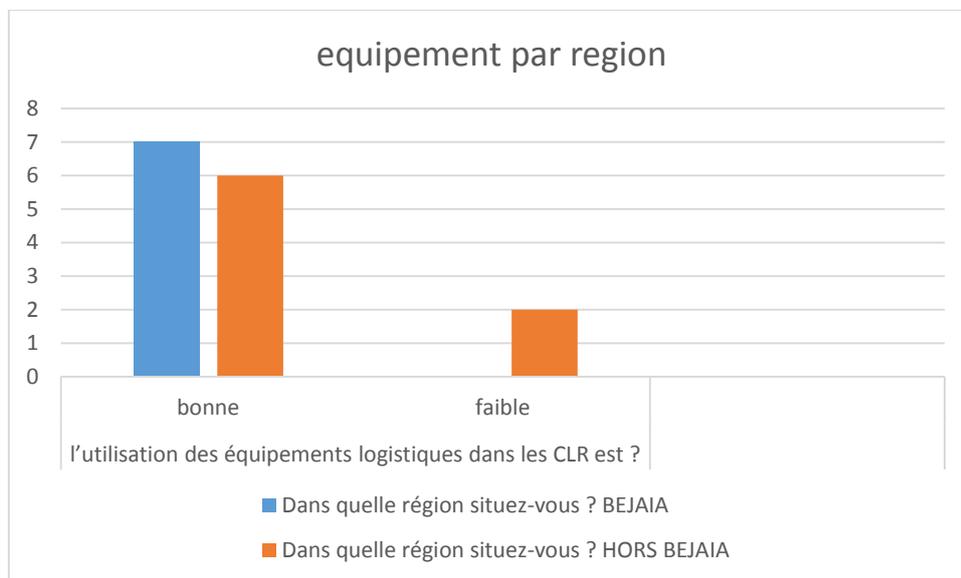
Source : réalisé par nos soins à partir de la Q1 et Q7, annexe 1

❖ **Commentaire**

L'histogramme ci-dessus montre clairement que la majorité des intermédiaires (soit à Bejaia ou bien hors Bejaia) sont convaincu que les couts logistiques sont moins chers avec un taux de 93.3%, par contre 6.7% des intermédiaires de la région hors wilayas disent que les couts sont chers

- **Les équipements logistiques par rapport à la région**

Figure 15 : les équipements logistiques par régions



Source : réalisé par nos soins à partir de la Q1 et Q8, annexe 1

❖ **Commentaire**

Tous les intermédiaires qui situent a Bejaia disent que les équipements logistiques sont bonne dans le CLR de Bejaia, et la majorité des interrogés de hors wilaya disent que les équipements logistiques est bonne par contre deux interrogé disent qu'ils sont faible, alors on deux CLR parmi de notre études qui ont faible d'équipements logistiques

- **Les couts de transport par rapport à la région**

Tableau 15 : les couts de transport par régions

| | | comment trouvez-vous les couts de transport auprès des CLR ? | |
|----------------------------------|-------------|--|-------|
| | | moins chers | Total |
| Dans quelle région situez-vous ? | BEJAIA | 7 | 7 |
| | HORS BEJAIA | 8 | 8 |
| Total | | 15 | 15 |

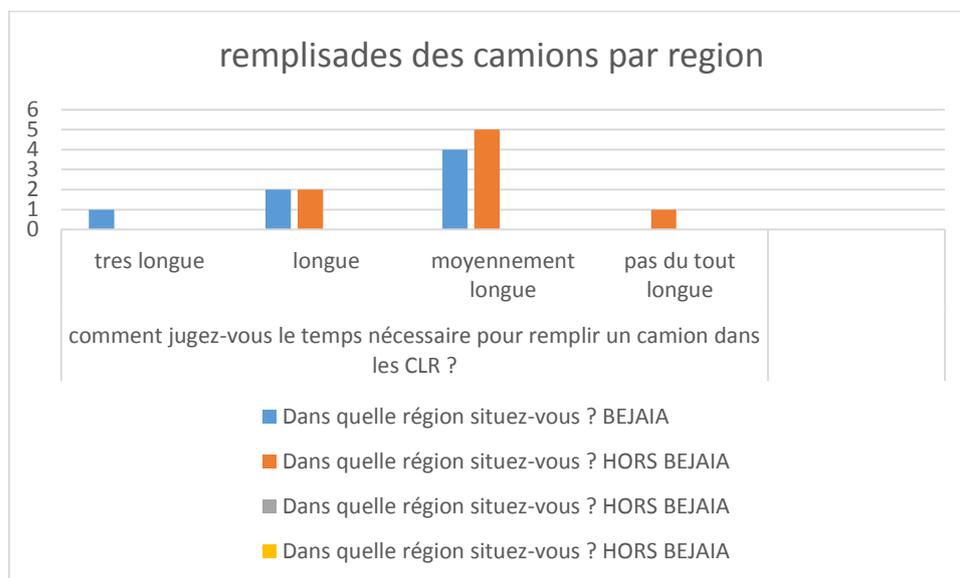
Source : réalisé par nos soins à partir de la Q1 et Q9, annexe 1

❖ **Commentaire**

La majorité des intermédiaires soit dans la région de Bejaia ou bien hors de Bejaia, sont convaincu que les couts de transport sont moins chers avec les CLR.

- **Le remplissage des camions par rapport à la région**

Figure 16 : remplissage d'un camion par région



Source : réalisé par nos soins à partir de la Q1 et Q10, annexe 1

❖ **Commentaire**

Plus ½ des intermédiaires soit de Bejaia ou de hors Bejaia disent que le temps de remplissage d'un camion est moyennement longue, et 26.7% disent qu'il est longue, tandis que 6.7% disent très longue et pas de tout longue.

2. Synthèse, recommandation et suggestion

2.1. Synthèses

L'analyse des données récoltées grâce a un questionnaire destiné aux intermédiaires (dépositaires et grossiste), nous a permis de tirer les conclusions suivantes :

Nous remarquons que les CLR a facilité à ces intermédiaires (dépositaires, grossiste), l'opération de passation des commandes par trois mode de moyen (téléphone, faxe et Email).

Concernant la disponibilité des produits au sein des CLR, on trouve que la majorité des intermédiaires (dépositaires, grossiste), trouvent que les produits sont toujours disponible, avec des quantités demandé.

Par rapport au couts logistique et transport, la majorité des intermédiaires (dépositaires, grossiste), trouvent qu'ils ont moins chers

Le niveau de fonctionnement des équipements logistique est bonne, et le temps de remplissage des camions est moyennement long.

Selon les statistiques de l'enquête, l'ensemble des intermédiaires (dépositaires, grossiste), disent que la création des CLR a porté des changements dans le système de distribution des produits cevital, soit dans la rapidité de distribution et réduction des ruptures de stock.

2.2. **Recommandation et suggestion**

A la lumière de l'analyse et des résultats précédents, on peut émettre les recommandations suivantes à l'entreprises cevital, dans le but d'améliorer la performance logistique des CLR, et de mieux comprendre les obstacles qui gêne les intermédiaires (dépositaire et grossiste).

- Renforcer le nombre des dépositaires et grossiste qui ont l'accès au CLR, afin de diminuer la charge sur ces derniers.
- Dégager une politique pour minimiser les ruptures.
- Augmenter le nombre des camions de livraison vers les CLR, pour assurer la disponibilité des produits et éviter les ruptures de stock.
- Améliorer les systèmes et les schémas de distribution, tel que le modèle diaposon
- Installé ces CLR aux sites les plus appropriés pour minimiser la distances entre les CLR et les dépositaires et grossistes

Conclusion générale

A travers notre travail de mémoire qui a porté sur la performance logistique, nous soulignons que le fait de la concurrence dans les marchés nationaux et internationaux a fait la distribution une fonction très essentielle et indispensable pour toute les entreprises.

Aujourd'hui une entreprise doit avoir une bonne politique de distribution, disposé d'une bonne logistique pour gérer et acheminer de façon organisée et rentable les flux des produits, depuis leur point d'origine jusqu'aux consommateurs finaux, en fonction des besoin exprimés par le marché.

Notre enquête effectuée au sein de l'entreprise cevital, dont l'objectif d'étudier et d'analyser la performance des CLR au près des dépositaires et grossistes, l'étude menée sur le terrain nous a permis d'atteindre notre objectif, en effet, nous avons pu collecter un certain nombre d'information répondant à notre problématique.

D'après notre enquête, questionnaire destinée aux dépositaires et grossistes, on a collecté plusieurs informations qui ont éclairé le fonctionnement des CLR ainsi sa performance logistique, pour mieux acheminement de ses produits à travers les différentes CLR.

Parallèlement on a constaté d'après les résultats de l'enquête que les cevital est concentrés vraiment sur la minimisation des couts logistique et de transport et la disponibilité de ses produits dans les CLR, pour la fonction de distribution à travers la potentielle humaine et matérielle mise en place et la stratégie choisie par l'entreprise.

Tout au long de notre recherche et d'après les résultats de la question n°4 et n°6, nous avons confirme le fait que les produits de cevital sont toujours disponible dans les CLR a l'échelle nationaux. En effet, le system de distribution cevital lui permis de réaliser ses objectifs et être plus performante. Nous avons pu également démontrer que les interrogés sont satisfaits des quantités des produits dans les CLR, ce qui confirme l'hypothèse n°01.

D'autre part, les résultats des questions n°08 et n°09 concernant les couts de la logistique et de transport, la majorité des interrogés démontrant que les couts sont moins chers, signifiant que les CLR à réaliser le but de la minimisation des couts logistique et de transport, ce qui infirme l'hypothèse n°02.

D'après l'analyse des résultats de la question n°12, l'ensemble des interrogés disent que les CLR a portée des changements dans le système de distribution de cevital, tel que la rapidité de distribution et la réduction des ruptures de stock, et ce que nous permet de confirmer l'hypothèse n°03.

Aujourd'hui sachant que la logistique de distribution constitue un élément essentiel dans le succès de l'entreprise, il faudra que l'entreprise Cevital améliore son système de distribution par la mise en place d'un outil informatique qui permet une meilleure communication et coordination des différents intervenants dans la distribution de ces produits et d'avoir un bon système de contrôle de suivi dans le but d'avoir une position durable sur son marché.

Bibliographie

✓ **Les ouvrages :**

1. **BAGLIN Gérard et al**, « *management industriel et logistique, conception et pilotage de la supply chaine* », ECONOMICA, 4^e édition, Paris, 2005,
2. **BARBARA (LM) et PASCAL (S)**, *la logistique*, Édition Dunod, Paris, 2015
3. **BESCOS, (P), MENDOZA, (C)** : *Le management de la performance*, éditions comptables malesherbes, Paris, 1994, cité par **CHENTIR (N)** : *L'impact de la chaine logistique sur la performance commerciale de l'entreprise*, Mémoire de licence, EHEC Alger.
4. **Claude Demeure** : « *Aide-mémoire marketing* » 6^{ème} Edition Dunod, paris, 2008
5. **Cliquet(G), AndreFady et Guy Basset** : « *Management de la distribution* », 2^{ème} Edition Dunod, paris, 2006
6. **COURTOIS (A), PILLET (M) et MARTIN-BONNEFOUS (C)** : *Gestion de production*, 4^{ème} édition, éditions d'Organisation, 2003.
7. **Dornier (P.P) et Fender (M)** : « *la logistique global : Enjeux- Principes-Exemples* », édition d'organisation, paris, 2001.
8. **DORIATH (B)** : *Contrôle de gestion en 20 fiches*, 5^{ème} édition, DUNOD, 2008.
9. **DORIATH, (B) et GOUJET, (CH)** : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition DUNOD, Paris.
10. **Dubois (P-L),jolibrt(A)** : « *le marketing : fondement et pratique* », Ed. ECONOMIC, paris, 1989.
11. **Dupuy et Al**, 2004 : **C. Dupuy, V. Botta-Genoulaz et A. Guinet**. Batch dispersion model to optimize traceability in food industry. Journal of Food Engineering, Special Issue on « *Operational Research and Food Logistics* », Vol. 70 ,Issue 2005.
12. **GRATACAP Anne, MEDAN Pierre**, « *Logistique et supplychain management* », DUNOD, Paris, 2008.
13. **HOURCADE Caroline** ; *Cross docking* ; Projection formation ; 2005/2006, (PDF).
14. **Kotler (P) et Dubois (B)** : « *marketing management* », 9^{ème} Edition, paris, 2001.
15. **Lambin(J.J) et Chantal de moerloose** : « *management stratégique et opérationnel* », 7^{ème} Edition Dunod, paris, 2013.
16. **LE MOIGNE (R)**, *supply chain management*, Edition Dunod, Paris, 2013.

17. **MORANA (J)** : *De la logistique au supply chain management*, e-thèse 2003.
18. **OUACHRINE (H)**, *cours de management 1ère année master*, groupe 11, EHEC Alger, 2012.
19. **PIMOR (Y) et FENDER (M)**, *logistique « production-distribution-soutien »*, Edition Dunod ; Paris, 2008.
20. **PROULX (Denis)** : « *Management des organisations publiques* », Presse de l'université de Québec, 2ème édition, 2008.
21. **RUAT (M)** : *Améliorer la performance des transporteurs sur la supply chain* ; Mémoire de fin d'études, ESC Saint Etienne, 2011.
22. **SOUAF Mouna et CHHIBI Sabrina**, « *Prestataires logistique*», (PDF).

Revue :

23. *Dictionnaire de management de projet* : Editions AFNOR, 2010.
24. *Manuel de marketing fondamental pour la 1^{ère} année master*, Edition HEC Alger, 2013-2014.
25. **Zerouk MOULOUA**, (2007), *Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques*, thèse de doctorat Ecole doctorale IAEM Lorraine.

Site internet :

26. <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/transport.php>. (16/04/2017) à 17h06.
27. **GÉLINAS (R)** : *Performance logistique : Objectifs stratégiques et logistiques*, http://www.logistiquemanagement.com/document/pdf/article/10_2_211.pdf, consulté le 19/05/2015 à 17:20.
28. **BEADRY (M. R)**, *Qu'est ce que la logistique intégrée ?*, <https://www.youtube.com/watch?v=8VRQCQr8MoA>, consulté le 20/04/2017 à 19:40.
29. « *Indicateurs de Performance dans les Fonctions du Supply Chain Management* », in <http://www.agroalimentairelr.com/sites/aria.choosit.eu/files/fichiers/documents%20de%20rubrique/guidelogistique.pdf>, consulté le 22/04/2017 à 20:45

Annexes

Les annexes

| N° d'annexes | Titre |
|---------------------|----------------------------|
| Annexe n°1 | Questionnaire |
| Annexe n°2 | demande de transfert |
| Annexe n°3 | Bon de transfert |
| Annexe n°4 | Processus commande |
| Annexe n°5 | Processus réception CLR |
| Annexe n°6 | Processus livraison CLR |
| Annexe n°7 | Capacité de stockage CLR |
| Annexe n°8 | prise de commande pour CLR |

Questionnaire

2016/2017 – université Abderrahmane mira de Bejaia

Nous sommes des étudiants de l'université de Bejaia en science commerciales option logistique et distribution, nous menons une enquête sur la performance. Nous avons besoin de votre collaboration pour accomplir et réussir cette enquête.

Notre recherche porte sur le rôle des CLR dans la performance logistique au sein de l'entreprise *cevital*, sachant que notre travail est destiné à la préparation d'un mémoire de fin cycle pour l'obtention d'un master

Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse contribution

1. Dans quelle région situez-vous ?

- wilaya de bejaia
- Hors de la wilaya de bejaia

2. depuis combien de temps travaillez-vous avec les CLR de cevital ?

- moins de 2ans
- de 2 et 4ans
- plus de 4ans

3. par quel moyen passez-vous commandes ?

- par téléphone/ faxe
- par passage de distribution
- Email

4. la quantité chargée par les CLR correspond toujours à vos commandes ?

- toujours
- parfois
- rarement
- jamais

5. combien de fois déplacez-vous vers les CLR ?

- 1fois/semaine
- 2fois/semaine
- Plus de 2fois/semaine
- Quotidiennement

6. comment jugez-vous la disponibilité des produits de cevital dans ces CLR ?

- souvent disponible
- fréquemment
- plus au moins
- pas disponible

7. comment trouvez-vous l'ensemble des couts logistiques après la création des CLR ?

- extrêmement chers
- très chers
- cher
- moins chers

8. l'utilisation des équipements logistiques dans les CLR est ?

- très bonne
- bonne
- faible
- très faible

9. comment trouvez-vous les couts de transport après la création des CLR ?

- extrêmement chers
- très cher
- cher
- moins chers

10. comment jugez-vous le temps nécessaire pour remplir un camion dans les CLR ?

- très longue
- longue
- moyennement longue
- pas du tout longue

11. comment jugez-vous le rôle de CLR ?

- important
- peu import
- normal
- pas important
- pas du tout important

12. avec les CLR trouvez-vous qu'il y a un changement ?

- oui
- non

13. si oui, veuillez citer la nature de ce changement ?

- rapidité de distribution
- réduction des ruptures de stock
- autre (précisez).....

14. quel sont les avantages des CLR ?

-

15. quelle sont vos recommandations et vos opinion sur les CLR ?

-

| | |
|---|-----------|
| Dédicaces | |
| Remerciement | |
| Liste des figures | |
| Liste des tableaux | |
| Liste des abréviations | |
| Sommaire | |
| Introduction générale..... | 1 |
| Chapitre 1 :La logistique et la performance..... | 1 |
| Section 01 :La logistique et la supply chain management | 3 |
| 1. Historique et définition de la logistique | 3 |
| 1.1Historique de la logistique | 3 |
| 1.2. Définitions de la logistique : | 4 |
| 2. Historique et notion de la supply chain..... | 6 |
| 2.1.historique de la supply Chain..... | 6 |
| 2.2La notion de la chaine d’approvisionnement « supply chain »..... | 6 |
| Section 02 : La performance comme outil de pilotage | 11 |
| 1. Définitions de la performance | 11 |
| 2. Les caractéristiques de la performance | 12 |
| 3. La distinction entre la performance et les notions voisines | 13 |
| 4. Le choix des critères de performance | 14 |
| 5. Indicateurs de performance | 14 |
| 5.1Définition de l’indicateur | 14 |
| 5.2Les différents types d’indicateurs | 15 |
| Section 03 : La performance logistique | 16 |
| 1. La définition de la performance logistique et comment l’améliorer..... | 16 |
| 1.1Définition | 16 |
| 1.2. Comment améliorer la performance | 16 |
| 2. Approches d’évaluation de la performance logistique..... | 17 |
| 2.1. WCL : World Class Logistics | 17 |
| 2.2. ASLOG : Association française pour la Logistique..... | 17 |
| 2.3. SCOR : Supply Chain Operations Reference model Definition | 18 |
| 2.4. TBP : Tableau de Bord Prospectif | 18 |
| 2.5. SPM : Strategic Profit Model..... | 19 |
| 2.6. FLR: Framework for LogisticsResearch..... | 19 |
| Chapitre 02 :la distribution et la performance des entrepôts et plates-formes..... | 20 |
| Section 01 :généralité sur la distribution..... | 20 |
| 1.définition de la distribution..... | 20 |
| 2.les objectifs de la distribution :..... | 20 |
| 3.le choix d’un circuit de distribution..... | 21 |
| 3.1définition et structure de la distribution | 21 |

| | |
|--|-----------|
| 3.2.typologie des circuits de distribution | 22 |
| 3.3.les stratégies de distribution..... | 23 |
| 3.4.le rôle d'intermédiaires | 24 |
| 4.La logistique de distribution | 26 |
| 4.1.La logistique des points de vente | 27 |
| 4.2.les facteurs de la logistique | 27 |
| 4.3.Transports | 28 |
| Section 02 : les plates-formes et entrepôts | 30 |
| 1.Le Prestataire logistique | 30 |
| 2.Définition de l'entrepôt et la plate-forme logistique | 30 |
| 3.Le Cross Docking | 30 |
| 3.1.Définition du concept..... | 30 |
| 3.2.Objectif de cross-docking : | 31 |
| 3.3.Les différentes formes de Cross-docking : | 31 |
| 1.4.Avantages et inconvénients du Cross-docking : | 34 |
| 4.Les types d'entrepôts : | 34 |
| 5.Les zones de l'entrepôt et leur dimensionnement | 35 |
| 5.1.Le dimensionnement de la zone de réception | 35 |
| 5.2.Le dimensionnement de la zone de stockage | 36 |
| 5.3.Le dimensionnement de la zone de préparation des commandes | 38 |
| 5.4.Le dimensionnement de la zone d'expédition | 38 |
| Section 03 : pilotage et La performance des entrepôts et plates-formes | 40 |
| 1.1.Stockage affecté (affectation fixe) : | 40 |
| 1.2.Le stockage banalisé : | 40 |
| 1.3.La solution mixte : | 41 |
| 2.Les trois approches de mesure de performance | 41 |
| 2.1.Les Balanced Score cards : | 41 |
| 2.2.L'approche ABC (<i>Activity Based Costing</i>) : | 42 |
| 2.3Le modèle SCOR : | 43 |
| 3.les indicateurs liés à la performance de l'entrepôt | 44 |
| Chapitre 3 :étude de cas au sein de l'entreprise cevital | 49 |
| Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil..... | 49 |
| 1.Présentation de l'entreprise Cevital : | 49 |
| 2.Objectif, mission et les facteurs clés de succès de l'entreprise : | 51 |
| 2.1 Objectifs et mission : | 51 |
| 2.2 Les facteurs clés de succès : | 52 |
| 3.L'organigramme de l'entreprise : | 52 |
| 3.1.La direction générale : | 52 |
| 3.2.La direction commerciale et vente : | 52 |
| 3.3.La direction Marketing : | 53 |

| | |
|--|-----------|
| 3.4.La direction finance et comptabilité : | 53 |
| 3.5.La direction ressource humaine : | 53 |
| 4.La présentation et l'organisation de la direction supply chain management :..... | 53 |
| 4.1.la présentation de la direction de la supply chain management..... | 53 |
| 4.2.L'organisation de la direction : | 54 |
| Section 02 :la démarche méthodologique de l'enquête..... | 59 |
| 1.Présentation de l'enquête..... | 59 |
| 2.Objectif de l'étude | 59 |
| 3.La cible de l'enquête..... | 59 |
| 4.L'échantillon..... | 59 |
| 5.La forme des questions | 60 |
| Section 03 : traitement et analyse des résultats et synthèse | 61 |
| 1.Traitement et analyse des résultats | 61 |
| 1.1.tri à plat : | 61 |
| 1.2.Tri croisé | 67 |
| 2.Synthèse, recommandation et suggestion..... | 69 |
| 2.1.synthèses | 69 |
| 2.2.Recommandation et suggestion | 70 |
| Conclusion generale..... | 71 |
| Bibliographie | |
| Annexe | |
| Table de matières | |
| Résumé | |

Résumé

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

La politique de logistique de la distribution est l'organisation de la mise à disposition d'un produit ou d'un service, cette mise à disposition peut être réalisée par plusieurs intermédiaires où directement au consommateur final.

L'apparition des centres de livraison régionale est un nouveau mode de distribution qui consiste à rapprocher les produits aux intermédiaires, réduire les délais de livraison, éliminer les ruptures de stock, et à minimiser les coûts logistique et transport.

التلخيص

اللوجستية تعني أخذ ما يجب أخذه إلى المكان المناسب و في الزمن المناسب، وأداء الخدمات اللوجستية هو مفهوم متعدد يجب أن يكون عرضيا و عامًا، لدرجة أن التدفق لا يتوقف عند حدود الشركة. و مفهومه ليس واضح نظرا لتعدد سلسلة التوريد.

سياسة توزيع الخدمات اللوجستية وتنظيم تقديم المنتجات و الخدمات، تتم عن طريق عدة وسطاء أو مباشرة إلى المستهلك النهائي.

ظهور مراكز تسليم الإقليمية هي طريقة جديدة للتوزيع والتي تتمثل في تقريب المنتجات إلى الوسطاء ، والحد من المهل، والقضاء على نفاد المخزون، وتقليل التكاليف اللوجستية والنقل.