

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES 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

**Essai d'évaluation de la performance d'une
Entreprise de transport
Etude de cas : SARL Bejaia Logistique**

Réalisé par :

- 1- Bensaci Azzedine
- 2- Maza Seghir
- 3- Amara Saad

Membre de jury

Présidente : Mlle Bagdi Aicha
Examinatrice : Mme Khebbache Nawel

Encadré par:

Dr. Azkak Tarik

Promotion 2017-2018

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre 01: Transport routier de marchandises

Introduction.....3

Section 1 : Généralité et historique de transport routier de marchandises(TRM).....3

Section 2 : présentation du transport routier en Algérie.....10

Section 3 : Aspect juridique du TRM en Algérie.....15

Conclusion.....

Chapitre 02: Evaluation de la performance d'une entreprise de transport

Introduction.....21

Section 1: La conception de la performance.....21

Section 2 : Modèles et méthodes pour la mesure de la performance.....32

Conclusion.....39

Chapitre 03 : Evaluation de la performance de SARL « BL »

Introduction.....40

Section 1 : Présentation générale de l'entreprise BL.....40

Section 2 : La performance dans l'entreprise BL.....48

Section 3: Etude de cas et l'analyse des résultats.....57

Conclusion.....63

Conclusion générale.....64

Liste d'Abréviation

AFOM : **A**vantages **F**aiblesses **O**pportunités **M**enaces.

BSC: **B**alanced**S**core **C**ard.

BL : **B**ejaia **L**ogistique.

CMR : La **C**onvention de transport du **M**archandise par **R**oute.

CNAS: **C**aisse **N**ational des **A**ssurances **S**ociales.

HSE : **H**ygène **S**écurité**E**nvironnement.

PME : **P**etite **M**oyenne **E**ntreprise.

SARL : **S**ociété à **R**esponsabilité**L**imité.

SCC: **S**upply **C**hain **C**ouncil.

SPA : **S**ociété **P**ar **A**ction.

TIR: **T**ransport **I**nternational **R**outier.

TRM : **T**ransport **R**outier de **M**archandise.

Remerciement

Nous remercions d'abord le tout puissant dieu de nous avoir donnée le courage et la patience de réaliser ce travail.

Nos vifs remerciements sont adressés à notre promoteur D^r Azkak Tarik pour ses précieux conseils et son orientation.

A notre encadreur M^r Ighit Jaafar qui nous apporté son aide durant la période de stage pratique, ainsi que tous les personnes de l'entreprise Bejaia Logistique, surtout : M^r Akli lounes, M^r Azzoug H.

Que tous qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire trouvent ici de profondes reconnaissances.

DEDICACE

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents qu'ont encouragés de moi durant toute la période de mes études ;

A mes chers frères qui je te trouve toujours à mes côtés : Samir, Lyes, et Sofiane ;

A mes chères sœurs ;

A toute ma famille sans exception ;

A mes binômes : Azzedine et Seghir ;

A tout mes amis : Farid, Walid, Yacine,Lyes,Mohand, etc;

A tous mes amis de la promotion Logistique et Distribution 2017/2018 ;

Et toute personne qui m'a aidé de près ou de loin à la réalisation de mon travail.

DEDICACE

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents ;

A mes chers frères;

A mes chères sœurs;

A toute ma famille sans exception ;

A mes binômes : saadet Seghir ;

A tous mes amis : Hicham, quinz, khellaf, billal, riyad, massietc;

A tous mes amis de la promotion Logistique et Distribution 2017/2018 ;

Et toute personne qui m'a aidé de près ou de loin à la réalisation de mon travail.

Azzedine

DEDICACE

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents qu'ont encouragés de moi durant toute la période de mes études ;

A mes chers frères qui je te trouve toujours à mes côtés : Lyes et prikous ;

A mes chères sœurs ;

A toute ma famille sans exception ;

A mes binômes : Azzedine et saad ;

A tous mes amis : mouhand, Walid, bibouh, Lyes,Djamel, etc;

A tous mes amis de la promotion Logistique et Distribution 2017/2018 ;

Et toute personne qui m'a aidé de près ou de loin à la réalisation de mon travail.

Liste des figures

Figure n°01: Le réseau routier en Algérie.....	11
Figure n°02 : La répartition des routes en Algérie, 2017.....	12
Figure n°03 : Le modèle Score.....	34
Figure n°04 : Les quatre axes de BSC.....	38
Figure n°05 : Evolution du chiffre d'affaire.....	53
Figure n°06 : Nombre de moyens de transport.....	55
Figure n°07 : Le taux de gravité des accidents de travail de mars 2018 à avril 2018.....	62

Liste des tableaux

Tableau n°01 : Répartition du réseau routier en Algérie, 2017.....	11
Tableau n°02 : Avantages et inconvénients du TRM.....	14
Tableau n°03 : Les indicateurs de performance dans les activités de transport.....	26
Tableau n°04 : Les activités de l'entreprise BL.....	41
Tableau n°05 : Répartition des salariés de BL selon le statut et le service	45
Tableau n°06 : Analyse AFOM de BL.....	49
Tableau n°07:Les indicateurs stratégiques de « BL ».....	50
Tableau n°08: Evolution du nombre annuel des clients.....	53
Tableau n°09 : Evolution du parc deBL.....	55
Tableau n°10 : Nombre de moyens de transports.....	55
Tableau n°11 : Taux d'atteinte desobjectifs.....	58
Tableau n°12 : Taux d'atteinte des objectifs dans le pole maintenance.....	59
Tableau n°13 : Statistique de commandes faites du 01 au 30 avril 2018.....	60
Tableau n°14 : Taux de gravité des accidents de travail	61
Tableau n°15: Variation du Taux de gravité des accidents de travail de mars 2018 à avril 2018.....	61
Tableau n°16 : Synthèse des accidents selon les structures du 1 au 30 avril2018.....	62

Introduction Générale

Introduction Générale

L'économie algérienne connaît un développement sans précédent stimulé par le programme des réformes économiques que l'Etat Algérienne a engagé. Ce dernier devait permettre la mise en place d'un tissu productif et industriel intégré au marché mondial et qui favorise la création des entreprises. Il a conduit à un changement singulier du paysage économique du pays avec un nombre de PME qui a atteint **595 810** PME à la fin de premier semestre 2017, Selon l'office national des statistiques.

Malgré le changement, il existe toujours des difficultés et des obstacles qui pénalisent le cycle de vie et la performance des entreprises. De plus, ces entreprises ne cherchent qu'à augmenter les recettes et créer des richesses à leur profit, n'ont pas pris en considération d'autres aspects importants tel que la satisfaction des clients, l'amélioration de la qualité de service ou la motivation de leur personnel. Ces entreprises qui ne donnent pas d'importance à la performance doivent être mieux évaluées à travers des référentiels. En particulier la performance dans les entreprises de transport impose l'utilisation des modèles et référentiels de mesure qui se base sur le choix des indicateurs stratégiques dans le but de promouvoir les organisations et préserver leurs évaluation d'une manière continue. De tel travaux et recherche, fait dans le domaine de la performance des entreprises de transport, restant cependant insuffisant en Algérie. Ce qui existe sont orientés beaucoup plus vers la performance des entreprises de production des biens.

Le travail réalisé dans le cadre de ce mémoire s'inscrit dans le domaine de la performance des entreprises de transport routier et de prestation de services. Dans ce contexte un stage a été effectué au sein de la SARL Bejaia logistique qui est une jeune entreprise fondée en 2008, dont activité a été entendu au transport routier de marchandises.

Le parc de Bejaia logistique qui a plus 340 véhicules sont à la croissance constante. Il répond au besoin d'une clientèle très diversifiée.

L'entreprise BL cherche toujours à améliorer et évaluer son rendement et sa performance, ils sont toujours à la recherche de compétence avérées et de collaborateurs formés pouvant à mieux aux clients les plus exigeants.

L'objectifs de notre travail est de faire un essai d'évaluation de la performance de Bejaia logistique, en basant sur les résultats techniques et analyse des données de différents

Introduction Générale

Départements et services de cette entreprise.

Pour mieux cerner ce thème nous proposons la problématique suivante :

Est-ce que l'entreprise Bejaia logistique est performante et assure-t-elle un service de transport performant ?

Afin d'apporter une meilleure réponse à notre problématique, quelques questions secondaires sont jugées utiles à formuler à savoir :

- Quelle est l'importance de la performance d'une entreprise de transport?
- Quels sont les indicateurs propices de mesure de la performance au sein de BEJAIA LOGISTIQUE?
- L'Entreprise BL est-elle performante d'après ces indicateurs?
- L'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE s'intéresse-t-elle à la performance de leurs transports de marchandises par route?

Notre développement des différents éléments de la recherche s'articule autour de l'hypothèse suivante :

- Des indicateurs stratégiques, quantitatifs et qualitatifs sont très pertinents pour mesurer la performance de BEJAIA LOGISTIQUE.
- L'entreprise BL s'intéresse à la performance elle suit une politique qui a pour objet de satisfaire ses clients afin d'assurer une bonne qualité de service.

Nous avons adopté ainsi une approche méthodologique entonnoir, c'est-à-dire du général au particulier, ceci nous a aidés à articuler tous les éléments de notre étude suivant un enchaînement cohérent des variables de la recherche à travers lesquelles nous avons vérifié nos hypothèses.

Ce travail de recherche est organisé comme suit :

Le premier chapitre dans lequel nous aborderons un aperçu général sur le transport routier de marchandises, et dans le second chapitre, sur le concept de la performance, la performance d'une entreprise de transport et les modèles de mesure de la performance logistique ; enfin dans le dernier chapitre, une présentation de l'organisme d'accueil de BL est faite les éléments abordés concernent principalement l'historique et l'activité de l'entreprise, une analyse AFOM, définir les indicateurs stratégiques de BL, les indicateurs quantitatifs et qualitatifs enfin nous avons essayé d'évaluation de la performance de BL.

Chapitre 1 :

Transport routier de marchandises

Section N°1 : Généralités et historique de transport routier de marchandises

L'Homme actuel se déplace beaucoup plus en plus loin (pour le travail, les achats, loisir...etc.). Le moyen de déplacement est un symbole de liberté, de maîtrise de la technologie, de réussite sociale et outil d'aménagement du territoire. Les défectives modes de déplacement ont connu une forte croissance. A cause de cette augmentation tout modes de transport à ses effets négatifs sur l'environnement.

1-1. Historique de transport

Avant la domestication, le transport est assuré par les humains. Les termes utilisés dans Ce cas est : (le port, le portage...etc.). Il tire, il pousse et il propulse (une bicyclette ...etc.) Dès lors qu'il invente la roue.

À la fin du XXe siècle, les véhicules à propulsion Humaine atteignent des records. À partir de la domestication, l'animal devient le système de « portage » (bête de somme Avec un bat), de propulsion ou de traction, d'une« charge », ou d'un « véhicule » (charrs, Charrettes, chariots, carrioles, voiturettes, voitures...etc.).

Si le véhicule est tiré par un cheval, Il s'agit d'un véhicule hippomobile. Historiquement, la propulsion animale a été prédominante Pendant des millénaires, et retrouve des utilisations justifiées. Dans un autre registre, les Pigeons ont été élevés par des colombophiles, pour transporter des messages, ou des Mammifères marins par l'armée pour récupérer des objets. Les cours d'eau permettent les échanges avec la force du courant, et l'itinéraire de la Rivière. La marine à voile a longtemps assuré une part importante du commerce. Le Vent contribue avec les insectes et notamment les abeilles la pollinisation, en transportant le Pollen ou à déplacer les planeurs.

C'est le résultat de l'invention de la chaudière à vapeur et de la machine à vapeur, puis de La locomotive, de l'automobile, dès lors que la vapeur est utilisée pour mouvoir un véhicule ; En même temps, différents types de carburants sont inventés ou utilisés, pour améliorer la Puissance des moteurs, plus tard pour les rendre moins gourmands : le gaz, l'essence et le Pétrole dans le moteur à combustion interne utilisé sur les véhicules automobiles, L'électricité de la pile électrochimique, la pile nucléaire dans de rares sous-marins, la pile à Combustible, pour fournir de l'électricité à travers de turbin'es ou directement à partir de bobinage¹.

¹[HTTP://WWW.histoire-pour-tous.fr /invention/308-invention-machine-avapeur.html](http://WWW.histoire-pour-tous.fr /invention/308-invention-machine-avapeur.html).

1.2 Définition de transport routier de marchandises

Le transport de marchandise consiste l'ensemble des moyens propres ou autrui pour effectuer des déplacements de marchandises.

Pour une entreprise, le transport de marchandise est une activité indispensable dans la chaîne logistique. Il permet l'approvisionnement de l'entreprise en matières premières, effectuer les déplacements à l'intérieur de l'entreprise, l'acheminement des produit finis aux lieux de consommation ou bien encore l'inverse qui est des lieux de consommation aux lieux de production

.Le transport est présent à chaque opération. Le transport routier de marchandise a la même définition que le transport de marchandise sauf que là on précise le mode utilisé qui est la route.

1.3 Entreprise de transport:

Une entreprise de transport est une entreprise commerciale spécialisée dans les déplacements des marchandises ou de personne. Le transporteur ou voiturier exerce une profession réglementée.

Aujourd'hui, le transport routier de marchandises est intégré dans la chaîne logistique (*supplychain*) : les prestataires logistiques intègrent souvent dans un contrat unique, non seulement des prestations de stockage, de manutention, d'emballage et conditionnement, ainsi que l'organisation générale des flux et les traitements d'informations associés, mais aussi les opérations de transport.

1.4 Types de transport routier de marchandise :

1.4.1 Le transport pour le compte propre:

Il s'agit de toutes ces entreprises qui disposent leurs propres moyens de transport en l'occurrence des entreprises agricoles, industrielles et commerciales.

1.4.2 Transport pour compte autrui:

On parle du transport en compte autrui lorsque la marchandise n'est pas la propriété de l'entreprise. Celle-ci est transportée par ses propres véhicules et conducteurs ou des véhicules loués avec ou sans conducteur.

Pour Bouchet le transport est considéré comme « une activité économique qui qualifie un type donné de déplacement d'un objet dans l'espace se fondant sur des usages sociaux qui peuvent varier d'un type de Déplacement à un autre et son susceptibles d'évoluer »²

²Bouchet pierre (1988), transport international dans l'économie mondiale, Economica, Paris.

1.5 Les intervenants du transport routier de marchandises

En distingue deux agents économiques : le chargeur (client) et le transporteur (Fournisseur) unis par une relation de service. Par ailleurs cette relation de service entre le prestataire et son client, a tendance à s'enrichir quand elle s'élargit à la gestion logistique.

1.5.1 Le commissionnaire de transport : C'est lui qui met en œuvre et déclenche les transporteurs pour déplacer les marchandises qui lui sont confiées par le chargeur. En transport routier, le commissionnaire de transport peut sous-traiter (pour plus de 15 % de son chiffre d'affaires) le transport qui lui est confié.

1.5.2 Le transitaire : Agent chargé d'effectuer les opérations de dédouanement, qui veut dire des déclarations de douane pour le compte d'autrui, éventuellement des déclarations complémentaires particulières, pour le compte des expéditeurs, des transporteurs, des Commissionnaires ou des destinataires. C'est un auxiliaire du commerce international³.

1.5.3 Le courtier : autrement dit mandataire du client. Il représente le client auprès du transporteur ou du Commissionnaire de transport pour passer un ordre de déplacement de marchandises.

1.5.4 Transporteur : personnes ou sociétés qui s'engage à déplacer une quantité de marchandises d'un lieu à un autre en respectant les délais déterminés par le client contre une rémunération.

1.5.5 Le chargeur : Personne physique ou morale qui s'occupe de la mise en place de la marchandise dans le véhicule de transport pour l'acheminer à destination. Le chargeur procède au chargement et à la rédaction des documents relatifs au transport, à moins qu'il n'ait confié cette dernière tâche à un intermédiaire⁴.

1.5.6 Les logisticiens : c'est eux qui gèrent toute la chaîne logistique de l'entreprise de l'approvisionnement à la distribution finale, sachant qu'ils sont des experts de la fonction.

1.6 Les véhicules et les conducteurs de transport routier

1.6.1 Les types de véhicules de transport routier

Il existe divers types de véhicules :

- camionnette « fourgon » ;

6*4 plateau;

- 6*4 benne ;

³Marie-Madeline Damien, « Transport et logistique fluviaux » ; avril 2009 Dunod. Page 433

⁴Marie-Madeline, « Transport et logistique » ; avril 2009 Dunod. Page 427

- porteur « fourgon »;
- semi-remorque;
- camion remorque « tautliner » ou trainroutier.

Des progiciel d'aide au chargement permettent de définir comment disposer des colis, palette ou matériel divers à l'intérieur d'un camion détermine en respectant des règles de poids maximal et de faciliter de déchargement compte tenu de l'ordre des livraisons d'une tournée.

Les conducteurs de véhicules industriels se partagent le marché d'une façon relativement égale.

1.6.2 Les conducteurs:

On peut distinguer deux sortes de conducteur :

- les chauffeurs livreur qui travail le plus souvent à partir de plate-forme s'éloignent rarement plus d'une journée ; leur camion sont rarement équiper pour y dormir ;
- les conducteurs qui effectuent des transports plus long et dorment plus souvent dans leurcamion.

1.6.3 Les règles de temps de conduite

Des règles de temps de conduites existent dans chaque pays et ont fait l'objet d'une directive européenne :

-Un chauffeur ne doit pas conduire plus de 4h30 au maximum ; à l'issue d'une période de conduite de 4h30, le conducteur doit observer 45 minutes de repos ou 3fois 15minute de repos à l'intérieur des 4h30 de conduite

-Le conducteur ne doit pas dépasser 9 heure de conduite par jour mais chaque semaine, il peut conduire 2fois 10 heure par jour ;

-Le repos journalier doit être de 11heurs consécutives par 24 heures

-Le temps de conduite par quatorzaine ne doit pas excéder 90heures avec 48 heures maximum sur la première semaine ;

-Le repos hebdomadaire doit être de 45 heures si le conducteur rentre à son domicile et de 36 heures autrement⁵.

1.7Importance et le rôle de la fonction de transport :

1.7.1 Une importance macroéconomique de la fonction : selon A .HUXLEY, « la fonction de L'homme plus noble a toujours été le transport.

⁵Rapport de stage de licence en science en Génie des transports option maintenance des moyens de transport, GOUGAM BILLAL 2015/2016, université de Constantine .

De fait tout par être transporté : L'homme a toujours produit les biens en a lieu, utilise dans un autre, avec conséquent, une activité induite de transport⁶.

Le transport est le déplacement des personnes et des biens d'un lieu à un autre, il considéré comme un facteur économique de production des biens et services qui permet de mobilise un capital constitué par des infrastructures et les moyens de transport et les produits se déduisant de la connaissance de trafic et de qualité é de service.

1.7.2 Le rôle de transport dans la société

Le secteur des transports soutien à la société en lien direct avec la route. Du point de vue social sur les transports c'est que ce dernier permettent d'accéder aux emplois et aux services sanitaires, éducatifs et sociaux essentiels au bien être des individus, L'homme actuel se déplace pour le travail, Achat, les études et loisirs. Le développement des infrastructures de déplacement alimentent le début sur la réduction des transports individuels l'encouragement des transports collectif.

1.7.3 Le rôle de activité du transport dans les entreprises

Dans un contexte économique et géopolitique mondiale de plus en plus globaliser, caractérise notamment par le rôle croissant des échanges et de la diffusion des informations. La pertinence de la fonction transport est devenue en facteur concurrentiel de compétitivité, et donc condition de succès pour les entreprises, elle représente dans cet environnement concurrentiel rude la clé de l'économie par le rôle qu'il joue au niveau de l'intégration des marchés et par se incidence sur les coûts des transactions effectuées entre différents agents économique. Cette branche de transport joue un rôle important dans l'entreprise qui s'appuie sur une stratégie de développement des infrastructures autour des plans de transport nationaux et internationaux qui favorisent Une approche intermodale, couvrant l'ensemble des sous-secteurs concernant l'exploitation Et la gestion des secteurs de transport.

La présence de marches contestables implique la mobilité des usages c'est à dire le déplacement d'une entreprise à autre, la relation entre les producteurs et les consommateurs. En effet le secteur des transports en tant que secteur de soutien à la production :

- L'amélioration des communications qui permet une meilleure information de l'entreprise (diffusion de progrès technique et procède la production).
- Une meilleure accessibilité dans un accès facile au facteur de production (travail, capital).

⁶ A.HUXLEY, importance du transport dans la logistique de Jacques Pons, édition Levoisier, 2005 page 30.

- Les réseaux de transport permettent une extension des aires de la marche (économie d'échelle).

Le transport est le fait de transférer des marchandises, des produits finis, des matières Premières. Toutes les activités principales qui se décomposent de :

- La logistique interne (la logistique arrive) : Dans cette phase les matières premières et les marchandises sont réceptionnées par des fournisseurs, elles sont stockées jusqu'à l'affectation des moyens de protection nécessaire du produit à titre d'exemple : achat, manutention, stockage, la production, la transformation aux produits finis, gestion, le contrôle de la qualité d'un produit peuvent jouer un rôle déterminant à travers les actions stratégiques de l'entreprise.
- La logistique externe (la logistique départ) concerne les marchandises qui sont collectés, stockées, envoyées aux distributeurs ou directement aux clients, consommateurs Marketings et ventes (la commercialisation). Il s'agit des activités commerciales qui incitent la clientèle à acheter un produit, elle peut aussi être utilisée pour l'analyse stratégique marchés pays afin d'identifier les marchés d'exportation les plus interactives pour l'entreprise.

1.7.4 Dans le commerce international:

Le moyen de transport occupe une place importante en ce qui concerne les échanges internationaux, il contribue au solde des biens et services (balance de paiement) dans l'économie. Tous les flux de marchandises faisant l'objet d'un échange entre les nations, il est mesuré par le total des exportations et importations mondiales, montrent que les échanges internationaux développent avec le développement des différents modes de transport.

Le transport maritime de marchandises reste le plus utilisé dans les expéditions internationales de marchandises à plus de 70% des échanges internationaux par voie maritime.

La théorie économique propose des explications de l'échange international entre plusieurs pays il est organisé des certaines règles et lois spécifiques pour chaque mode et accompagne un contrat commercial.

Le commerce international est envisagé d'un point de vue quantitatif sur les politiques commerciales nationales et les échanges de marchandises parmi ces fonctions principales :

- Le solde commercial (exportations moins importations).
- La Croissance des échanges internationaux (biens et services).

- La circulation de marchandises (libreéchange).
- La baisse des couts de transport et la réduction des droits dedouane.
- Le transport joue un rôle majeur dans le commerce maritime international, un moteur de l'activité commerciale et la création de richesse à l'échelle mondiale est un processus d'intégration qui appuie les systèmes économiques mondiaux.

Section 2 : Présentation du transport routier de marchandise en Algérie

La route est un facteur déterminant de développement socio-économique et un outil que l'Etat a entre les mains pour maintenir un certain niveau d'équité entre les populations. L'Algérie a mobilisé des ressources financières considérables, pour disposer un réseau routier viable et efficace et n'a cessé de placer l'infrastructure routière parmi la grande priorité du pays.

2.1 Les infrastructures en Algérie:

L'Algérie possède un système de transport diversifié, tant en termes d'infrastructures qu'un terme de service. Le transport routier prend une place importante.

L'infrastructure est le support physique de l'activité de transport de marchandises. Un bon déroulement du processus de transport exige la disponibilité d'une infrastructure qui présente des caractéristiques physique et opérationnelles performantes permettant une fluidité efficiente du transport utilisée par excellence dans les échanges commerciaux.

2.2 Le réseau routier national:

L'Algérie dispose d'un réseau 133 741km des routes, les conditions de circulation sur le réseau roturier sont dans l'ensemble insuffisantes. Mais peuvent être nettement améliorés par une augmentation appropriée de la capacité des routes nationales, en vue réduire les phénomènes de forte congestion du trafic et des accédant de la circulation routier qui entraînent des pertes économiques très élevées et contribue à la contre-performance du secteur notamment au nord du pays.

Le réseau routier est réparti en quatre(05) catégories des routes nationales (RN), les chemins de wilaya (CW), les chemins communaux (CC) et les autoroutes (A) et les routes express(RE)⁷.

- **Les routes Algériennes:**

Les études du schéma directeur routier national 2005-2025, élaboré par le ministère des travaux publics, s'inscrivent dans le schéma national d'aménagement du territoire.

La nécessité de disposer à moyens et longs termes d'un réseau adapté, dont les principaux axes structurants sont constitués par quatre catégories de route, sans omettre l'axe stratégique africain qui est la route transsaharienne, est considéré comme vitale

⁷Le ministère des travaux public ,2017.

Route transsaharienne (Algérie, Mali, Niger, Nigeria, Tchad et Tunisie).

Figure 01 : Le réseau routier en Algérie



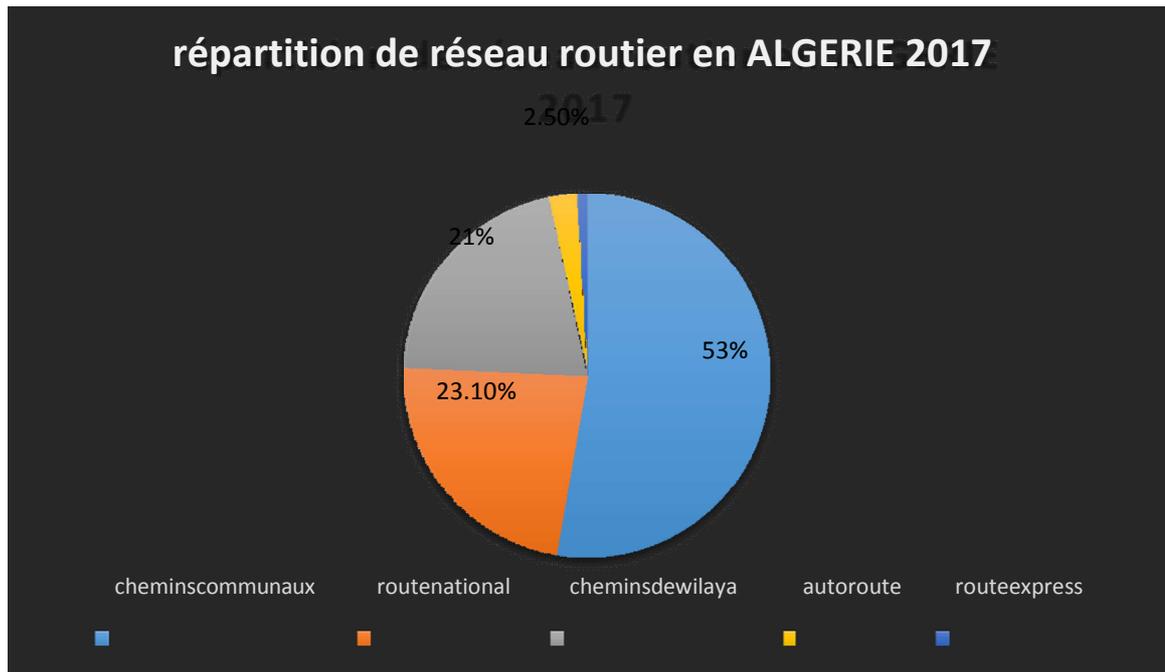
Source : Ministre de Travaux Publics et des Transports

Tableau N°0 1 : Répartition du réseau routier en Algérie, 2017

Réseau routier	Longueur (en km)	Ratio %
Route national (RN)	30932	23.1
Autoroutes (A)	1145	0.9
Chemins de wilaya (CW)	27356	20.5
Chemin commune (CC)	70908	53
Route express (RE)	3400	2.5
Total	133741	100

Source : Ministre de Travaux Publics et des Transports

Figure N°02 : la répartition des routes en Algérie, 2017 .



Source : élaboré par nous-mêmes.

Le secteur des travaux public s'attèle chaque année à réaliser des actions qui permettent la sauvegarde et la préservation du patrimoine routier existant, d'une part, et d'autre part à développer des projets structurants, qui visent à mettre en valeur de manière cohérente le territoire.

Le réseau routier a marqué une forte évolution en termes d'amélioration. Les chemins communaux représentent l'essentiel du réseau routier en Algérie avec une longueur de 70908 km, soit un taux de 53 % du réseau total, suivi des routes nationales avec un taux de 23.1% en 2017 dans l'importance du trafic routier et garantissent la circulation entre les grandes villes.

2.3 Les forces et les faiblesses du transport routier de marchandises en Algérie

Le diagnostic de l'organisation et le fonctionnement du secteur a mis en évidence plusieurs constats qui peuvent être présentés en termes de forces et de faiblesses de façon synthétique comme suit:

2.3.1 Les forces du secteur de transport routier de marchandises

- Le marché de transport routier de marchandises est satisfaisant en terme quantitatif. L'abondance de l'offre s'accompagne d'une grande flexibilité : les transporteurs se repositionnent rapidement et suivent la demande.

- Le secteur fournit de nombreux emplois de chauffeurs. Il est possible de dire que le secteur contribue à la lutte contre le chômage notamment à partir de nouveaux dispositifs de l'emploi qui encouragent les jeunes à acquérir des camions pour transporter des marchandises.
- Le secteur offre des opportunités d'investissements à des nombreux particuliers qui ne disposent que d'un capital modeste.
- la disponibilité d'un parc de véhicules offrant une utilité très importante et des véhicules très diversifiés répondant ainsi à la demande du marché.

2.3.2 Les faiblesses du transport routier de marchandises

- L'absence des services d'appui, notamment la police relevant du ministère des transports qui doivent assurer le contrôle des transporteurs.
- L'absence des ressources et des compétences permettant aux collectivités locales la prise en charge des missions qui leur sont dévolues en matière d'organisation des transports (plan de transport, plans de circulation, gestion des réseaux) et de la réalisation des infrastructures d'accueil. En outre.
- L'absence de la formation des opérateurs de transport et de leur personnel dans leur domaine d'activité, et les faibles préoccupations de l'état en termes d'encadrement de l'activité ont engendré la non-qualification et le non-professionnalisme associés à une méconnaissance totale de la réglementation.
- La difficulté d'organisation de l'activité des transports routiers et la mauvaise prise en charge des usagers du fait de l'insuffisance des infrastructures d'accueil et des aménagements et de commodités nécessaires à son bon fonctionnement.
- Enfin, la relation entre les acteurs est très fragile, elle est limitée par des inerties

Organisationnelles qui n'autorisent pas l'exercice de la liberté contractuelle des Parties et empêchent l'évolution vers plus d'efficacité des structures. Et des Hommes (formation des conducteurs et de gestionnaires).

- Le nombre élevé de retours à vide du fait de l'absence d'une organisation permettant la coordination entre les transporteurs et les chargeurs⁸.

2.4 Les moyens de transports:

2.4.1 Avantages et inconvénients du TRM

⁸Sabiha, H, Transport de marchandises et impact sur l'activité économique régionale cas de la région nord-ouest, mémoire de magistère, université d'Oran 2011/2012, page 67.

Comme tout autre mode de transport, le TRM a des avantages mais aussi des inconvénients pour l'utilisateur et l'environnement.

Tableau 02 : Avantages et inconvénients du TRM

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">- Moyens de transport direct- Moins de manutention- Flexibilité- Délais de transit plus courts- Service Porte à porte (sans rupture de charge).	<ul style="list-style-type: none">- Saturation des infrastructures- Ne pas recommander pour les grandes distances.- Coût élevé;- Moyens de transport polluant;- Restriction sur les délais de conduite.

Source : Réalisé par nous-mêmes.

2.4.2 Les coûts de transport routier

En général, les coûts de transport routier sont établis en fonction de la classification de la marchandise et calculés par tranche en fixant ses tarifs. Le transporteur routier prend en considération la concurrence des autres modes de transport, la valeur déclarée de la marchandise, le poids et le volume de chaque cargaison, le volume annuel que l'exportateur est susceptible de lui confier, la manutention des marchandises, l'équipement requis, les contraintes de livraison, la possibilité que le camion revienne pleinement chargé.

Conclusion :

Aujourd'hui, le transport est à la cour de la vie quotidienne du citoyen et de la compétitivité de l'entreprise.

Le transport routier des marchandises constitue un pilier important pour le développement économique d'un pays et pour les entreprises spécialisées dans cette logistique de transport de marchandises. Il intervient dans tous les aspects de la vie en société : déplacements, conditions de concurrence internationale, organisation de la ville et de l'espace public, aménagement du territoire, santé publique ou encore comportements des consommateurs.

Section 03 : Aspect juridique du transport routier de marchandises

Le transport est réglementé par des lois et décrets au niveau national et international. Chaque mode de transport est régi par différentes règles juridiques afin de garantir la sécurité des personnes et des marchandises.

Dans cette section on va présenter la réglementation nationale du transport routier de marchandise puis la réglementation internationale.

3.1 La réglementation nationale du transport routier de marchandise en Algérie:

✓ Un texte règlementaire en cours de préparation:

Le ministre des travaux public et des transports envisage de mettre en place un cadre réglementaire en mesure de solutionnée le problème de surcharge, dans le but de préserver l'infrastructure routière et éviter le vieillissement et la dégradation de la chaussée.

Il a rappeler que ce problème de surcharge constitue non seulement une infraction de code de la route mais implique aussi les frais supplémentaire pour l'entretien d'infrastructure .outre son incidence sur la sécurité des autres usagers de la route. Parmi les solutions préconisé, on vue de réduire l'impact de ce problème de surcharge qui devraient être contenues dans ce texte : l'installation de point de contrôle de poids, au niveau des entrée des autoroutes et certains axes stratégique⁹.

Ces points de contrôle vont permettre selon ce responsable de mieux gérer le trafic de transport de marchandise sur le réseau routier national et d'amener, avec le temps, ce transporteur à se conformer à la règlementation.¹⁰

Le transport routier de marchandise en Algérie est régi par des lois législatives, des décrets et des arrêtés qui sont présenté comme suite:

3.1.1 Cadre législatif:

Il existe deux lois législatives qui régissent le transport routier de marchandise en Algérie qui se présente comme suit :

- Loi n° 01-13 du 17 JomadaEl Oula 1422 correspondant au 07 août 2001 portant orientation et organisation des transports terrestres. (JO N° 44 du 08 août 2001).
- Loi n° 01-14 du 29 JomadaEl Oula 1422 correspondant au 19 août 2001 relative à l'organisation, la sécurité et la police de la circulation routière. (JO n° 46 du 19 août 2001).

⁹www.algeriepatriotique.com 17/01/2018/transport-routier-de-marchandise-texte-reglementaire-cours-de-preparation.

Ces lois ont pour but d'orienter et d'organiser le transport par route tout en gardant la sécurité

3.1.2 Cadre réglementaire:

- **Décret**

En Algérie, le transport routier de marchandise est régi par le « Décret exécutif n°05-473 du 13 décembre 2005 » fixant les conditions d'organisation et les modalités d'exercice des activités des auxiliaires de transport routier de marchandises.

Décret exécutif n° 03-452 du 7 Chaoual 1424 correspondant au 01 décembre 2003 fixant les conditions particulières relatives au transport routier de matières dangereuses (JO N° 75 du 07 décembre 2003).

Décret exécutif n° 04-381 du 15 Chaoual 1425 correspondant au 28 novembre 2004 fixant les règles de la circulation routière. (JO n°76 du 28 novembre 2004).

Décret exécutif n° 04-415 du 8 Dhou El Kaada 1425 correspondant au 20 décembre 2004 fixant les conditions de délivrance des autorisations d'exercice des activités de transport routier de personnes et de marchandises. (JO N° 82-2004 du 22 décembre 2004).

Décret exécutif n° 04-416 du 20 décembre 2004 fixant les modalités d'élaboration et de mise en œuvre des plans de transport terrestre de personnes. (JO n° 82-2004 du 22 décembre 2004).

Décret exécutif n° 04-417 du 20 décembre 2004 fixant les conditions relatives à la concession de la réalisation et/ou de la gestion des infrastructures d'accueil et de traitement de voyageurs par route. (JO n° 82-2004 du 22/12/2004).

Décret exécutif n° 05-473 du 11 Dhou El Kaada 1426 correspondant au 13 décembre 2005 fixant les conditions d'organisation et les modalités d'exercice des activités des auxiliaires de transport routier de marchandises. (JO n° 81-2005 du 14 décembre 2005).

Décret exécutif n° 11-376 du 16 Dhou El Hidja 1432 correspondant au 12 novembre 2011 modifiant et complétant le décret exécutif n° 04-381 du 15 Chaoual 1425 correspondant au 28 novembre 2004 fixant les règles de la circulation routière (JO n° 62 du 20 novembre 2011).

Décret exécutif n° 12-230 du 3 Rajab 1433 correspondant au 24 mai 2012 portant réglementation du transport par taxi (JO n° 33 du 27 mai 2012)

Le décret exécutif 04-415 qui fixe les conditions de délivrance des autorisations d'exercice des activités de transport routier de personnes et de marchandises

Ces textes définissent l'ensemble des conditions sous lesquelles le prestataire doit travailler.

- **Arêtes**

Le transport routier de marchandise est régie par « le décret exécutif 04-415 » qui fixe les conditions de délivrance des autorisations d'exercice des activités de transport routier de personnes et de marchandises.

Arrêté du 26 JoumadaEthanial 1427 correspondant au 22 juillet 2006 définissant les modèles-types des documents liés à l'exercice des activités de transport routier de personnes et de marchandises. (JO n° 05 du 17 janvier 2007).

Arrêté du 26 JoumadaEthanial 1427 correspondant au 22 juillet 2006 définissant les modèles-types de l'agrément des auxiliaires de transport routier de marchandises et de la carte d'inscription au registre des auxiliaires de transport routier de marchandises ainsi que les modalités de tenue de ce registre. (JO n° 05 du 17 janvier 2007).

Arrêté du 27 Rajab 1428 correspondant au 11 août 2007 portant cahier des charges-type fixant les conditions d'exploitation des services publics réguliers de transport routier de personnes. (JO n°55 du 09 septembre 2007).

Arrêté du 15 Chaoual 1427 correspondant au 7 novembre 2006 définissant les caractéristiques et les modèles-types des registres des transporteurs publics de personnes et de marchandises ainsi que des cartes d'inscription à ces registres (JO n° 26 du 22 avril 2007).

Ces arrêtés ont pour but de démontrer les conditions et les normes à avoir pour exercer le transport routier de marchandise¹⁰.

3.2 La réglementation internationale du transport routier de marchandise:

La réglementation utilisée pour le transport routier de marchandise est : La Convention sur le contrat de transport international de marchandises par route (CMR).

3.2.1 Définition deCMR:

La convention relative au contrat de transport international de marchandise par route (CMR) est signée le 19 mai 1956 à Genève et mise en œuvre en 1958¹¹.

Le CMR portent les conditions de transport et les responsabilités de chaque partie qui figure dans le contrat de transport (Donneur d'ordre, chargeur, transporteur, destinataire).

¹⁰ Journal officiel de la république Algérienne N°82, 22/12/2004.

¹¹www.gmjphoenix.com.

Cette convention internationale est applicable de plein droit au transport entre deux pays, dont au moins l'un est un pays contractant.

Elle définit le matériel utilisé ; Les responsabilités et limites du transporteur, de l'expéditeur, du destinataire, du donneur d'ordre (s'il y a lieu) et du propriétaire des marchandises.

La lettre de voiture est un document contractuel qui harmonise les conditions générales des transports terrestres internationaux, et traite la responsabilité du transporteur. Autrement dit c'est un contrat de transport de marchandises qui lie l'expéditeur, le commissionnaire, Les délais d'acheminement.

Par la suite la convention TIR en 1975 a pour objectif de faciliter le transit international grâce aux procédures de transit simplifiées et un système de garantie internationale ; le fondement de ce système TIR repose sur un document douanier commun, le carnet TIR, un système commun de garantie, la reconnaissance mutuelle des inspections douaniers et les conteneurs sécurisés.

3.2.2 Définition de la lettre de voiture:

La lettre de voiture est un document contractuel qui harmonise les conditions générales des transports terrestres internationaux, et traite la responsabilité du transporteur. Autrement dit c'est un contrat de transport de marchandises qui lie l'expéditeur, le commissionnaire de transport et le transporteur. La lettre de voiture fait office de reçu lors du retrait de la marchandise chez l'expéditeur et de sa livraison au destinataire¹².

3.2.3 Les indications de la lettre de voiture:

- La lettre de voiture doit contenir les indications suivantes :
- La date de l'établissement de son établissement ;
- La date de la prise en charge de la marchandise et le lieu de livraison ;
- La nature et la quantité, ou poids, ou volume de la marchandise pour les lots groupés ;
- Le nom et l'adresse de l'expéditeur ou du remettant;
- L'adresse complète du lieu de chargement ;
- Le nom et l'adresse du destinataire ;
- L'adresse complète du lieu de déchargement ;
- les instructions requises pour les formalités de douane et autres.

¹² droit-finance.net

3.3 Sécurité des personnes et des marchandises:

Pour le transport routier des marchandises il y'a des mesures à prendre en considération pour que ce dernier s'effectue sans problèmes ni dégâts que ça soit pour les marchandises, pour le véhicule ou bien encore pour le transporteur.

3.3.1 La sécurité des marchandises:

L'entreprise de transport doit veiller à la sureté de la marchandise qu'elle doit déplacer du point de départ au point d'arriver. Chaque geste est d'une très grande importance c'est pour cette raison que l'entreprise doit utiliser des matériaux spécifiques pour manutentionner les marchandises, les charger et les décharger.

3.3.2 Les véhicule:

Les véhicules diffèrent selon la nature de la marchandise à transporter (produit agricole, produit périssable, matière première, machine...etc.) et la forme de la marchandise (liquide, solide, gaz, etc.). A partir de ces critères, on distingue le type de camion à utiliser: les Camions citernes, frigorifiques, plateaux fourgons, etc....

Les véhicules sont contrôlés annuellement (contrôle technique annuel) pour s'assurer de son bon fonctionnement et permettre la sécurité routière. En cas de panne, le véhicule sera réparé immédiatement. La traçabilité et la géo localisation sont les nouvelles technologies utilisées pour contrôler les véhicules.

3.3.3 Les transporteurs:

Le transporteur doit avoir un permis de conduire pour la catégorie du véhicule. Il doit aussi assurer le déplacement des marchandises dans le délai prévu, et il devra livrer les marchandises en bonne état qui ne doivent pas être détériorées entre le moment du chargement et du déchargement. Dans certain cas comme le transport de gaz, le chauffeur doit avoir une attestation adéquate.

Les entreprises de transport assurent le matériel, la marchandise et les chauffeurs. En cas ou de dégât ils seront remboursés.

3.4 Contrat de transport

3.4.1 Définition du contrat de transport:

L'Acte Uniforme définit le contrat de transport de marchandises par route comme:
« Tout contrat par lequel une personne physique ou morale, le transporteur, s'engage principalement et moyennant rémunération, à déplacer par route, d'un lieu à un autre et par le

Moyen d'un véhicule, la marchandise qui lui est remise par une autre personne appelée expéditeur »¹³.

Par ce contrat donc, un transporteur (ou routier) s'engage à livrer, dans un lieu déterminé, au destinataire, une chose qui lui a été remise par un expéditeur et reçoit en contrepartie une rémunération.

3.4.2 Validité du contrat de transport

Une fois signé et approuvé par les parties concernées, le contrat de transport commence dès la mise à disposition du véhicule de transport et prendra fin à la livraison de la marchandise à l'endroit convenu contre un paiement.

3.4.3 Les parties du contrat de transport

- L'expéditeur : est celui qui conclut en son nom de contrat de transport, qui traite avec le voiturier, soit personnellement, soit par l'intermédiaire d'un mandataire qualifié. Ce n'est donc pas nécessairement la personne chez qui on enlève la marchandise.
- Destinataire : est celui qui figure quand tel sur le document de transport, récépissé ou lettre de voiture ; il est associé au contrat de transport dès l'origine.
- Le transporteur est celui qui figure comme tel sur le document de transport.

Conclusion :

De jour en jour sur les courtes et moyennes distances le transport routier se développe, c'est le plus utilisé vu qu'il permet le porte à porte sans rupture de charge, mais ses inconvénients ne peuvent être négligés comme la pollution et la congestion.

Le réseau routier en Algérie ne cesse d'accroître, sa longueur de 133741 km témoigne sans parler des projets qui sont en voie de réalisation.

Le transport routier de marchandise est réglementé au niveau national et international par des lois qui ne peuvent être négligés. Comme tout autre mode de transport. Le respect de

¹³Acte Uniforme relatif aux contrats de transport de marchandises par route (A.U.CTMR) Adopté le 22 mars 2003 à Yaoundé (Cameroun), janvier 2004.

Ses lois est obligatoire. Le contrat de transport est le document qui relie le transporteur et le client, une fois le véhicule est met à disposition du client, le contrat de transport débute et prend fin à la réception de la marchandise.

Chapitre 2 :

**Evaluation de la performance d'une
entreprise de transport**

Introduction

Aujourd'hui, les entreprises ne se limitent plus aux simples notions de productivité ou de qualité produit, ils orientent leurs stratégies en direction de la satisfaction des clients tout en maîtrisant l'aspect environnemental et en assurant un niveau de sécurité et de sûreté de fonctionnement.

Objectif de ce chapitre consiste à étudier les indicateurs de performance pour évaluer la performance logistique d'une entreprise.

Pour être en mesure, par la suite, de proposer une démarche d'évaluation de performance, nous abordons dans un premier temps les différentes notions et concepts de la performance à savoir les notions : d'indicateur de performance, de mesure de performance et d'évaluation de la performance. Ensuite, nous présentons les méthodes de développements et d'évaluation indicateurs de performance.

Section1 : La conception de la performance

La performance est un concept englobant et intégrateur, donc, difficile à définir de façon précise. Selon la majorité des écrits consultés, il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctives de la performance selon le domaine touché et le contexte d'utilisation.

Il consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservent la cote de l'entreprise.

Pour mieux cerner le concept de la performance, il est utile de montrer l'ensemble des définitions proposées par quelques auteurs à partir de son étymologie linguistique, sa mesure

1.1 Définition de la performance:

Pour **Selmer.C** :

« La performance comme étant ce que l'intéressé pour être capable de réaliser. C'est un acte physique ; même si la performance est mentale. Elle doit se traduire physiquement. Les mots employés pour définir la performance doivent être concrets (ex : prospecter vingt nouveaux clients). Et non pas abstrait et flous (ex : augmenter le chiffre d'affaire). La performance porte alors sur le résultat attendu d'une activité».¹

¹Selmer.C, « concevoir le tableau de bord ; outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision, Edition Dunod, Paris, 1998, P 14.

Pour **DIMITRE WEISS** :

« La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe direction, le résultats global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion ».

La performance dans une entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribué à améliorer le couple valeur coût, à contrario n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur.

En partant de l'étymologie, « La performance est un mot d'origine anglaise, de l'ancien français performance, de performer : accomplir». ²

Mors la performance révèle une signification racine qui est celle de l'accomplissement, de la mise en forme achevée de quelque chose. Mais sa portée concrète dépend du domaine et des acteurs concernés. Sous cet angle, la performance n'est pas un ratio

Productif (l'efficacité), ni une mesure synthétique de résultat, ni un dynamisme adaptatif (la compétitivité), ni une Capacité d'atteindre ses objectifs (l'efficacité).

C'est pour une entreprise, l'appréciation par ses publics des utilités qu'elle produit. ³

✓ **La performance est le résultat de l'action:**

La mesure de la performance peut être entendue comme la mesure ex post de résultats obtenus (cette acception est détachée de tout jugement de valeur).

Il s'agit en gestion du sens le plus courant et le plus pertinent. Dans ce même sens la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis par une

Organisation. La performance est évaluée grâce à des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs de résultats.

Les indicateurs peuvent exprimer un rapport entre un résultat obtenu et des moyens mis en œuvre (ils mesurent dans ce cas des degrés d'efficacité), ils peuvent exprimer un rapport entre un résultat obtenu et un objectif *visé* (ils mesurent dans ce cas un degré d'efficacité), ils peuvent également être de simples données en valeur absolue (il faudra alors un comparatif par rapport au passé ou par rapport à des concurrents).

✓ **La performance est succès:**

Elle est alors fonction des représentations de la réussite qui sont spécifiques aux organisations et aux acteurs (cette acception se confond avec un jugement de valeur, sa valeur

²WEISS (D), « *la fonction Rh* », Edition d'organisation, paris, 1988, p 275.

³KHMAKHEM (A), « *la dynamique de contrôle de gestion* », Edition Dunod, 1992, p311.

pratique est alors discutable). Dans le même esprit une contre-performance est un résultat médiocre décevant.

✓ **La performance estaction**

Celle qui mène au succès. Elle est entendue ici comme un processus, une mise en acte de compétences qui ne sont que des potentialités (sens utilisé par certains anglo-saxons).

Afin de mieux assimiler ces définitions, nous invitons à faire un aperçu sur les différentes théories qui ont abordé en délai le développement de la conception propre à la performance

Comme suit :

➤ **Théorie relative à la performance : La théorie desbut**

- **L'EVY LEBOYER** définit le but sur le fait de se fixer les objectifs autant sur le niveau Personnel qu'au niveauorganisationnel.

-**LOCKE** définit le but comme désir d'atteindre un certain niveau de performance. Il démontre que les buts sont des puissants déterminants de l'effort et de l'activité qui conduise à cette performance .ceci même si le but lui-même n'est pas et ne peut êtreatteint.

Cette notion est subjective, elle est définit par apport à la probabilité estimée en fonction des performances observées dans le passé.

✓ **La théorie durenforcement**

Expérimentée par **SKINNER**,⁴ cette théorie stipule que tout comportement qu'il soit positifs ou négatif peut être maîtrisé voire modifier en fonction du résultat désiré. Elle repose sur le postulat que nos comportements sont contrôlés par leur conséquents et non pas par des phénomènes internes tels que les besoins, les attitudes, les valeurs, etc.

1.2 La mesure de la performance :

Pour mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice. Celui-ci sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise. Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions, entre autres:

Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise ;

Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créé ;

⁴http://www.qpratools.com/sport/staps_performance/condition&comprtem.pde.

- Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité, ...) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficience et l'efficacité avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches ; Il permet de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise.

S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques ;

- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus élevées seront les primes distribuées au personnel et plus élevée sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens. Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise;
- Il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.

La mesure de performance est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éléments de la situation qui ont été contrôlés. Elle sert à mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés. Le système d'évaluation devient ainsi un facteur de performance et de motivation pour l'entreprise et son personnel.

1.3 Rôle et importance des indicateurs de performance

Un indicateur de performance est considéré comme une variable quantifiée pertinente pour la prise de décision et le pilotage.⁵ Il permet également l'évaluation des résultats obtenus après l'exécution des tâches. Pour le secteur de la logistique, l'ensemble d'indicateurs de performance a pour objectif l'évaluation de l'efficacité et de la viabilité du système et concerne tous les niveaux décisionnels : stratégique, tactique et opérationnel. Plusieurs définitions de la notion d'indicateur de performance ont été données dans la littérature. Les indicateurs de performance doivent être de type SMART (S : spécifique, M : mesurable, A : Atteignable, R : Raisonnable, T : temporel) ou encore appelé indicateurs de performance intelligents [Beaudry].

⁵Beaudry, M « indicateurs de performance et tableau de bord, Cours. »

⁶Iorino, « le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités », Edition Dunod, 1996.

Chapitre 2 Evaluation de la performance d'une entreprise de transport

- D'après [Lorino, 1996], un indicateur de performance permet d' « *aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'évaluer le résultat* »⁶

- La notion d'indicateur de performance représente d'une part une donnée permettant d'aider un décideur ou un groupe à effectuer les choix nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

D'autre part, il est considéré comme une donnée qui permet d'indiquer l'efficacité par rapport à un objectif ou à une norme déterminée.

Exemple :

Les indicateurs de performance dans les transports

Les indicateurs de performance dans les activités de transport.

Transport		
INDICATEUR	FORMULE	COMMENTAIRES
Consommation de carburant au 100 KM	Quantité totale de carburant consommée / distance totale parcourue en km	Permet de suivre la variation des consommations de carburant, afin de déceler des pics.
Coût moyen d'opération	Somme des coûts d'opération / nombre d'opérations de la période	Evaluation du coût moyen supporté pour réaliser une opération dans les transports (passage à quai, chargement / déchargement, livraison)
Durée moyenne d'opération	Somme des temps d'opération / nombre d'opérations de la période	Evaluation du temps moyen mis pour réaliser une opération dans les transports (passage à quai, chargement / déchargement, livraison)
Fluidité des opérations %	(Opérations entièrement traitées dans les temps / total opérations de la période) x 100	Cet indicateur est calculé sur la base des temps standard d'opération ou des temps planifiés. Il s'agit de savoir la part des activités réalisées dans les délais (Accueil à quai, livraisons des commandes, Temps de parcours...)

Chapitre 2 Evaluation de la performance d'une entreprise de transport

Niveau de service par chauffeur	Heures, voyages ou distance effectivement réalisée dans la période	Le niveau de service des chauffeurs peut être croisé par zone, par groupe de prestation, par famille de produit ou toute autre caractéristique
Niveau de service par véhicule	Valeur, tonnage, volume, quantité, distance ou temps effectivement réalisé dans la période	Le niveau de service des véhicules peut être croisé par zone, par groupe de chargement, par famille de produit ou toute, statut des documents, autre caractéristique
Suivi de la validité des documents de bord	Liste de documents	Les données sources proviennent d'un fichier global de suivi des documents de bord, avec les dates de fin de validité. On peut choisir de ne remonter dans le tableau de bord que les seuls documents répondant à des critères prédéfinis.
Tableau des différents coefficients de transport	Liste des coefficients	Seuil de rentabilité (en valeur et en KM), grille des coûts kilométriques par desserte, rendement brut au KM,
Taux de litiges %	(Nombre de litiges / Nombre total d'affaires réalisées) x 100	Cet indicateur peut être présenté par catégorie de litige, par zone de transport, par client...
Taux de possession du véhicule %	(Coût de possession du véhicule dans la période / chiffre d'affaire du véhicule dans la période) x 100	Pour les véhicules en location, cet indicateur permet de mesurer la part du chiffre d'affaire absorbée par les charges du véhicule et donc par ailleurs sa rentabilité.
Taux de remplissage par véhicules %	(Quantité ou volume total chargé / capacité théorique totale de la période en quantité ou volume) x 100	Capacité théorique totale = capacité théorique x nombre de voyages. Le taux de remplissage des véhicules peut être croisé par zone de transport, par groupe de chargement, par famille de produit ou toute autre caractéristique
Taux de service des véhicules %	(Valeur, tonnage, volume, quantité, distance ou temps effectivement réalisé / Valeur, tonnage, volume,	S'applique à différents objets de mesure dans les transports (voyageurs, fret en volume, en tonne ou en nombre de colis, voyages, distances...)

	quantité, distance ou temps totale de la période) x 100	
Taux de service par chauffeur %	(Heures, voyages ou distance effectivement réalisée / total théorique de la période) x 100	Le taux de service par chauffeur peut aussi être calculé par catégorie de service, par groupe de chargement, par zone de transport...
Taux de transport à vide %	(Nombre de km à vide / nombre total de km réalisés durant la même période) x 100	C'est un indicateur à vocation d'optimiser l'exploitation du véhicule en réduisant au minimum possible les temps de circulation à vide (acquisition de fret retour par exemple)
Traçabilité des véhicules		Position ou répartition géographique des véhicules utilisés. ⁷

1.4 Distinction entre la performance et les notions voisines

Le mot performance est souvent confondu avec les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité considérées des notions voisines malgré les différences qui existent entre ces concepts.

1.4.1 L'efficacité

Le concept d'efficacité a donné lieu à une importante littérature en gestion. Il est au centre de toutes les démarches se préoccupant d'évaluer les performances d'une organisation quelle qu'elle soit (organisation marchande ou non marchande).

La question sous-jacente est celle de savoir si une organisation atteint ou non ses objectifs de façon satisfaisante (que ceux-ci soient quantitatifs ou qualitatifs). Les indicateurs d'efficacité peuvent ainsi être très divers et nombreux.

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des caractéristiques des performances d'un système »⁸.

⁷www.logistiqueconseil.org.

⁸DEBOIS LANDELLE(H), op.cit.P139

Chapitre 2 Evaluation de la performance d'une entreprise de transport

L'intérêt de ce concept est de dépasser la mesure de la performance par le seul profit, réservé aux organisations marchandes ayant des finalités de rentabilité à court termes, est d'être totalement inadapté à l'appréhension des performances à long terme pour ces même organisations, que pour toutes celle qui ne poursuivent pas des perspectives exclusivement économiques.

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{EFFICACITE} = \text{RESULTATS ATTEINTS} / \text{OBJECTIFS VISES}$$

1.4.2 L'efficience

Dans le cadre de l'évaluation des performances d'un système, quelle que soit sa nature (Unité de production, unité médicale, service de livraison, etc....) nous considérons que :

« L'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour Les atteindre»⁹

En d'autres termes l'efficience s'intéresse à la qualité des factures utilisés pour atteindre les objectifs (nombres d'heures machines, nombre d'heures de travail, coûts des consommations intermédiaires rentrant dans la production,...etc.).

Certains indicateurs économiques (coût moyen) et techniques (productivités des facteurs en donnant une mesure. Comme pour l'efficacité on parle de l'efficience en termes de degré.

Donc nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{EFFICIENCE} = \text{RESULTATS ATTEINTS} / \text{MOYENS MIS EN ŒUVRE}$$

1.4.3 L'effectivité

⁹DEBOISLANDELLE (H), « *Gestion des ressources humaines dans la PME* », Edition Economica, 2 é édition,

Chapitre 2 Evaluation de la performance d'une entreprise de transport

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque Objectifs / Moyens / Résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon une formulation de Jean LOIUS LEMOIGNE, « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »¹⁰.

Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenues. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante.

$$\text{EFFECTIVITE} = \frac{\text{NIVEAU DE SATISFACTION OBTENU}}{\text{RESULTATS OBTENUS}}$$

Enfin, la performance est un mot-valise qui a reçu de nombreuses acceptions. Des notions voisines cohabitent (efficience, efficacité) et se recoupent avec la performance.

1.5 Évaluation de la performance d'une entreprise de transport:

Evaluer la performance d'une entreprise de transport, c'est évaluer les résultats par rapport aux objectifs ;c'est assurer le suivi de la mise en œuvre de la stratégie, évaluer l'efficacité et l'efficience des processus, des ressources par rapport à la stratégie ;mesurer le degré d'alignements processus, des Ressources, des facteurs de performance, des pratiques de gestion, des indicateurs de performance, des projets de budgets par rapport aux objectifs et à la stratégie de l'entreprise, c'est évaluer les forces et faiblesses de l'entreprise, c'est évaluer les Changements, les opportunités et les risques, c'est élaborer un plan d'action pour corriger ou améliorer la situation actuelle.

Evaluer la performance c'est de faire les bonnes choses, d'agir de bonne façon, au bon moment, à la bonne vitesse.

La mesure de performance est un moyen indispensable à l'évaluation de performance. Cette dernière permet de concevoir un nouveau système performant, de

¹⁰LEMOIGNE (J), « L'évaluation des systèmes complexes », Harvard Expansion, 1999, p203.

Chapitre 2 Evaluation de la performance d'une entreprise de transport

Modifier un système ou encore de piloter un système existant. Selon Jacot, 1990« *la mesure conserve un rôle important mais s'en tient aux effets. L'évaluation est de portée plus générale : on tente de remonter aux causes et on se prononce également sur les objectifs et leur mise en œuvre* »¹¹.

Il y a un lien fort entre les notions de mesure et d'évaluation de la performance. En effet, l'évaluation de la performance consiste à comparer l'écart entre la mesure et l'objectif.

En général, il y a deux démarches possibles pour l'évaluation de la performance¹².

- Evaluation de performance a priori : appelée « optimisation » elle consiste à établir le modèle à étudier afin de l'analyser par la suite. L'analyse permet l'obtention des performances du système étudié afin de les comparer aux objectifs fixés et la modification des variables d'action du modèle dans le cas où les objectifs ne sont pas atteints.
- Evaluation de performance a posteriori : elle consiste d'abord à mesurer la performance du système étudié (le système existant). L'analyse du système permet d'établir des décisions pertinentes pour le pilotage du système. Cette analyse nécessite la maîtrise parfaite des flux (physiques, informationnels, financiers, décisionnels, etc.) du système étudié.

la démarche d'évaluation de la performance se fait à travers un modèle d'interprétation du système réel. Elle s'effectue par l'analyse du modèle ou par la mesure directe. Ce modèle doit permettre la description des liens de causalité entre les actions sur le système et ses performances en sortie¹³.

Ainsi, trois notions principales sont nécessaires à l'évaluation de la performance : l'objectif, la mesure et la variable d'action ou de décision). Ces trois notions doivent permettre l'identification d'un certain nombre d'indicateurs de performance qui peuvent être difficiles à quantifier¹⁴

¹¹Jacot j.H, « A propos de évaluation des systèmes intégré de production », EcoSIP, Economica .1990.

¹²Matthieu Lauras,M « Methodesdediagnostic et evaluation de performance pour la gestion de chaine logistique ».Institut national polytechnique.toulouse 2004.

¹³ Burlat, P, Becher X, « une utilisation de la théorie des sous-ensembles flou pour le calcul d'indicateur de performance», MOZIM, Toulouse .2003

¹⁴Tan K.C , « A framework of supply chain ,European journal of purchasing &supply management ,7,pp.39-48,2001 .

Section 02 : Modèles et méthodes pour la mesure de la performance logistique

La notion de la performance logistique, d'une manière générale, correspond à l'atteinte d'objectifs ou de résultats attendus, et plus largement à la création de valeur. Généralement, dans le mode d'entreprise, la performance signifie la création de valeur qui est généralement associé à accroissement du profit.

2.1 Triplet efficacité / efficience / pertinence

L'évaluation de la performance d'une organisation peut être réalisée sur la base du triangle "Objectifs, Moyens, Résultats" et les concepts : efficacité, efficience et pertinence. L'efficacité est atteinte seulement si les résultats obtenus répondent aux objectifs fixés au départ. L'efficience consiste à assurer que le système est opérationnel, quant à la pertinence, il s'agit de prouver que les moyens offerts permettent d'atteindre les objectifs espérés. Cette approche ne propose pas une phase d'analyse des processus. Son objectif est de savoir si le système étudié est performant ou non mais d'une manière non structurée (aucune démarche à suivre).

2.2 La méthode ABC/ABM (L'ActivityBasedCosting et l'ActivityBased Management)

L'ActivityBasedCosting (ABC) et l'ActivityBased Management (ABM) sont des démarches destinées à donner des informations pertinentes sur les coûts et les marges. Elles permettent notamment d'améliorer l'utilisation des ressources disponibles en éclairant les choix de sous-traitance, en aidant à la définition de l'organisation des compétences ou en dotant l'entreprise de tableaux de bord orientés vers le pilotage des performances [Ravignon et al, 1998]. La méthode ABC a été créée en 1980. Elle vise à analyser les coûts et les marges, mais va au-delà du simple calcul des frais de retour. Elle nécessite une connaissance approfondie de l'entreprise. Le principe de la gestion par activités consiste finalement à obtenir le coût réel d'un produit ou d'un service et, par extension:

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

La méthode se décline en Cinq étapes ¹⁵:

- La 1^{ère} phase consiste à identifier les activités et les différentes productions du système ;
- La 2^{ème} phase a pour but d'affecter les charges et temps de travail aux différentes activités ainsi que la constitution des ressources de l'activité;
- La 3^{ème} vise à définir pour chaque activité, un système d'indicateur de performance qui mesure la production de l'activité et le générateur de coût;
- La 4^{ème} cherche à identifier la qualité consommée par chaque produit
- La dernière phase détermine le coût de revient du produit, en coût total et en coût et en coût unitaire, détaillé par activité

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

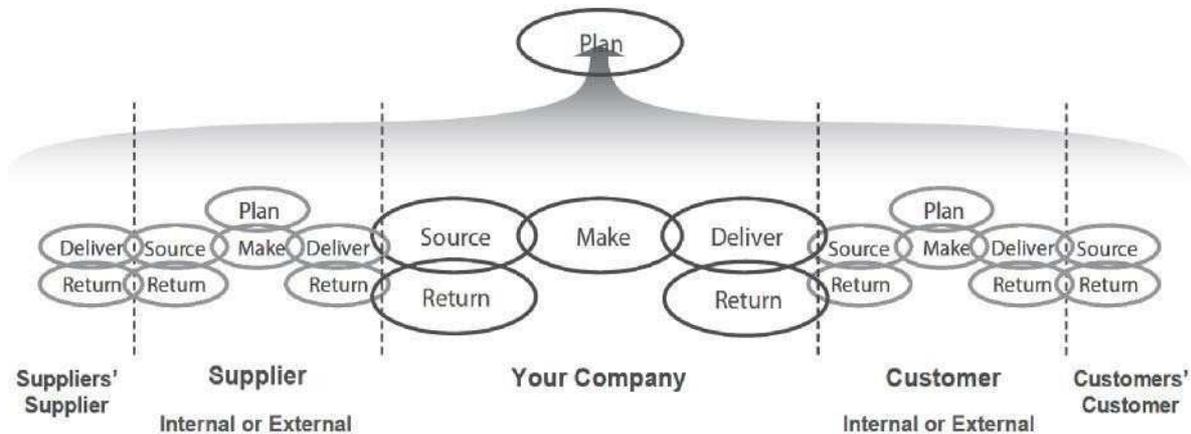
2.3 Le modèle SCOR : Supply Chain Operation Reference modèle

Il a été développé en 1996 par le Conseil de la chaîne d'approvisionnement. Il s'agit dans ce cas de la définition d'un modèle de référence visant à piloter les chaînes logistiques

Processus est un système difficile à mettre en place mais il est essentiel pour améliorer la performance. En intégrant des indicateurs standard permettant d'analyser quatre dimensions : la fiabilité de la performance commerciale, la flexibilité / réactivité, le coût de la chaîne d'approvisionnement et la rotation du capital engagé [SCC, 2010]. Il peut être appliqué à toutes les entreprises du secteur industriel et des services, au niveau tactique et opérationnel pour une mise en œuvre des décisions relatives à la planification stratégique de l'entreprise. Le but du modèle SCOR est d'améliorer la performance par le contrôle des processus qui peut se faire grâce à la mesure.

¹⁵<http://www.ooparthens.com>

Figure n°03 : Le modèle SCOR



Source : [SCC, 2010] ¹⁶

Le modèle est constitué par cinq processus principaux

- PLAN : processus de planification ;
- SOURCE : processus d'approvisionnement;
- MAKE : processus de fabrication;
- DELIVER : processus de livraison;
- RETURN : processus de retour.

En général dans l'approche SCOR, on distingue trois grandes étapes :

- L'analyse : pour décrire et modéliser la chaîne logistique concernée;
 - L'évaluation : l'étape évaluation offre des indicateurs de performance courants
- Pour les chaînes logistiques
- L'amélioration : enfin cette étape vise à appliquer le modèle SCOR. La démarche proposée par le modèle SCOR contient quatre niveaux à suivre:

- **Le niveau 1** : décrit les processus d'une façon globale et il permet de définir le périmètre et le contenu du modèle SCOR en s'appuyant sur les fonctions (approvisionner, faire, délivrer, planifier et retourner);

¹⁶«Supply Chain Council», <http://cloud.ld.ttu.ee/idu0010/Portals/0/Harjutustunnid/SCOR10.pdf>, 2010

- **Le niveau 2** : définit les différentes catégories des cinq processus du niveau 1 permettant de définir la configuration et les méthodes de chaque composante de la chaîne étudiée;
- **Le niveau 3** : décompose et décrit chaque processus en activités permettant l'identification des flux d'informations entrant et sortant;
- **Le niveau 4** : ce niveau est laissé à l'appréciation des entreprises. Il ne propose pas d'indicateurs de performance et il consiste à descendre aux activités élémentaires.

La prise en compte, par l'application du modèle SCOR de toutes les activités liées au flux de matières et de produits conduit à des indicateurs de performance qui sont classés à l'aide de catégories de performance fournies par le modèle lui-même. Cet apport permet de répondre à la question du choix de la mesure. Le modèle SCOR est donc basé sur une méthode expérimentale permettant l'amélioration de la performance de la Supply Chain et les maillons qui la composent ce modèle a été appliqué sur un cas d'application dans un entrepôt d'un prestataire logistique Français qui est présent dans divers secteurs¹⁷. Le choix a été porté sur le secteur agroalimentaire où les activités concernées par l'étude sont le stockage de produits finis, de matières premières et la préparation de commande. Mais il se dégage à travers ce cas d'étude certaines limites telles que l'évaluation de la performance de certains processus est incomplète.

De plus c'est un modèle non informatisé où il manque l'étude de la corrélation entre les indicateurs de catégories différentes. En effet, SCOR prend en compte les deux aspects modélisation/évaluation de la performance mais il ne permet pas d'offrir une boîte à outils permettant de faire le lien entre les indicateurs de performance et les leviers d'action (variables de décision sur lesquels, les décideurs peuvent agir).¹⁸ SCOR ne précise pas l'ensemble des objectifs de pilotage associés de même que les moyens d'action à mettre en œuvre. Ce sont parmi les principales critiques de ce modèle avec son absence de méthodologie d'implantation.

2.4 Le référentiel SC MASTER

Le modèle ou le référentiel " **Supply Chain Master**" pour les PME ou d'une manière abrégée "SCM/PME", est un modèle adapté aux entreprises de 20 à 250 salariés des secteurs

¹⁷Lepori E, Barth M, Damand D. « Apports et limites du modèle SCOR en logistique d'entrepôt », The 1st International IEEE conférence on Logistics Operations Management (GOL'12), Le Havre, France, Octobre 17-19, 2012.

¹⁸Ducq Y. « Evaluation de la performance d'entreprise par les modèles », Mémoire de HDR, Université Bordeaux1, 2007.

Chapitre 2 Evaluation de la performance d'une entreprise de transport

Des produits de grande consommation, de biens d'équipement, de la mécanique, de l'électronique, de la santé, etc.¹⁹

Ce référentiel recouvre l'ensemble des fonctionnalités de la logistique au service de la compétitivité des PME. il est symbolisé par la " roue de la supplychain" composé de 25 modules-clés concourant à la mise en œuvre d'une organisation logistique intégrée, efficace et traversable communiquant avec l'ensemble des acteurs de la supply Chain.

Modules liés à la structure du système logistique se situent aux quatre points cardinaux de la roue. Il s'agit de la stratégie au nord, l'organisation et le développement des compétence logistique à gauche, le processus et la mesure des performances logistiques à droite et le système d'information et les standards de communication a la base . Au centre de la roue figurent les rayons de la logistique ou chacun représente une composante fonctionnelle et opérationnelle de processus logistique :

- La gestion de la commande;
- La gestion de la distribution;
- La gestion des flux importsexports
- La gestion des stocks ;
- La gestion de production;
- La gestion des approvisionnements;
- La gestion de retour;
- La gestion de soutien après-vente;
- La gestion de traçabilité.

Le choix des activités n'est pas au hasard. Il se base sur les étapes successives du processus logistique défini par un document **AFNORD FD X50-604**. Leur définition s'appuie également sur les principes de management de la qualité pour l'amélioration continue du processus logistique.

Ce référentiel d'évaluation de performance logistique constitue un guide pédagogique pour aider les petites et moyennes entreprises a comprendre les enjeux et le fonctionnement de la Supply Chain et une grille de maturité pour évaluer leurs forces et faiblesses sur une échelle de 0 à 4.

Cette échelle quantitative est transcrire au niveau de chacun des 25 modules de Supply-chain. Elle permet de mesurer objectivement la maturité logistique de l'entreprise selon la qualité et la nature de son organisation, de ses modes de gestion, de ses outils et système d'information et de communication.

¹⁹WWW.supplychain-master.fr

2.5 Le modèle BSC :BalancedScoreCard

Il a été développé par Kaplan et Norton. Il vise des mesures équilibrées pour maintenir la stratégie de l'entreprise. Son principe repose sur quatre axes d'analyse: les clients, les finances, les processus internes, l'innovation et la croissance. Il intègre une dimension humaine à la mesure de la performance. Il est spécifiquement orienté vers la gestion générale et peut être appliqué à partir du niveau stratégique à travers le plan organisationnel. Il vise à établir des causalités entre la performance de chaque axe d'analyse²⁰.

Le BSC (BalancedScoreCard) est un système de mesure de performance. Il permet de déterminer des indicateurs de performance correspondant aux objectifs financiers et de donner grâce à un ensemble limité d'indicateurs, une vue compréhensive de la façon dont les résultats sont obtenus. Le BSC se concentre sur les aspects les plus critiques de la stratégie de l'organisation et pour objectif de focaliser l'attention des collaborateurs sur les actions qui contribuent réellement à la réalisation de la stratégie.

2.5.1 Les principales fonctions du BSC

Le BSC est un outil de management dont les fonctions peuvent être résumées comme suit :

- Assurer le déploiement efficace de stratégie en communiquant clairement les éléments de BSC à travers l'ensemble de l'organisation;
- Déployer une nouvelle stratégie, ce qui suppose bien souvent des changements majeurs de direction, par conséquent, les adaptations substantielles de la structure afin d'encourager les collaborateurs à changer;
- Mesurer la performance de l'organisation pour le contrôle stratégique et l'adaptation continue à l'environnement.

2.5.2 Les perspectives du BSC

Le BSC repose sur quatre axes stratégiques : financiers, processus interne, client, innovation et apprentissage, tel qu'illustre le schéma ci-dessous

²⁰Kaplan R.S., Norton D.P. « Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I ». Accounting Horizons (March): 87–104, 2001.



2.5.2.1 La perspective financière

L'axe financière représente les objectifs à long terme de l'entreprise. En général, les objectifs financiers portent sur la rentabilité mesurée par retour des capitaux engagés ou le bénéfice d'exploitation. Trois objectifs financiers spécifiques guident la stratégie

- La croissance et diversification de chiffre d'affaire;
- La réduction des coûts et amélioration de productivité;
- La meilleure stratégie d'utilisation de l'actif et l'amélioration des procédures d'investissement afin de réduire le cycle de trésorerie pour le capital matériel et immatériel.

2.5.2.2 La perspective du client

Elle comprend généralement des indicateurs relatifs au segment de la clientèle et des mesures permettent à l'entreprise de suivre et de gérer ses clients. A titre d'exemple, le degré de satisfaction, le taux de réclamation, la part de marché et la rentabilité du segment de la clientèle.

2.5.2.3 La perspective de processus interne

Le but de cet axes est de prendre en compte l'ensemble des processus interne en particulier : l'innovation (qui a l'objectif en premier lieu de cerner le marché en identifiant les besoins nouveaux ou latents des clients), le service après-vente (qui peut avoir un impact très important sur la valeur ajoutée perçue par le client et peut être suivi à l'aide d'indicateur de coût, de qualité et de délai) et le processus production (qui rassemble des indicateurs classiques de qualité, coût de réactivité).

2.5.2.4 La perspective d'innovation et d'apprentissage

Elle s'intéresse aux talents et capacités internes en rassemblant des indicateurs qui traduisent

Chapitre 2 Evaluation de la performance d'une entreprise de transport

la création de la valeur pour les clients par l'innovation, par l'exploitation des opérations de Compétences spécifiques, par l'accroissement à moyen et à long terme pour développer les actifs intangibles de l'entreprise.

Dans cet axe, il existe des indicateurs qui mesurent la capacité d'adaptation de l'entreprise telle que le temps de lancement de nouveaux produits ou le temps nécessaire pour développement d'une gamme de produits. Il y a aussi d'autres indicateurs liés aux taux d'absentéisme, au nombre de journées de formation, etc.

Conclusion

La mesure de la performance logistique représente un outil indispensable et obligatoire pour une entreprise de transport et pour une chaîne logistique, afin de garantir un bon rendement, une amélioration continue et un développement harmonieux de leur capacité.

Chapitre 3:

**Evaluation de la performance de
SARL « BL »**

Introduction

Dans le cadre de la présentation du projet de fin d'étude, un stage a été effectué au sein de l'entreprise Bejaia Logistique « BL ». Dans la première section, nous présentons l'organisme d'accueil plus précisément, BL à travers son historique, ses activités de son personnel, ses missions, ainsi que les objectifs que l'entreprise s'est fixée ; et dans la deuxième section, nous définirons les indicateurs stratégiques de performances de BL, ainsi que leurs indicateurs quantitatifs et qualitatifs ; enfin, dans la troisième section, nous présentons l'évaluation de la performance de l'entreprise BL.

Section 1 : Présentation général de l'entreprise « BL ».**1.1 Historique**

A l'origine, la SARL Bejaia logistique avant d'avoir un statut juridique d'une SARL était un service par ce transport dans une autre entreprise de production d'eau minérale et besoin divers nommé la **SARL BRAHIM ET FILS** « Ifri » la création de ce service par ce transport de la marchandise produit par l'entreprise vers tous les coins de pays destiné au marché national et international.

Au cours des années la production de ce dernier a augmenté elle n'est plus limitée comme avant, son système de distribution a lui aussi touché par ces problèmes et la maintenance de ses moyens de transport coûté très chers surtout dans la période hivernale la SARL « Ifri » trouvée dans une situation très délicate elle se préoccupait de transport en plus l'amélioration de sa production principale qui est l'eau minérale et les boissons et la qualité de leur produit, de peur que sa gamme se rabaisse sur le marché face à ses concurrents qui sont nombreux, la SARL « Ifri » décida de décentraliser son service par ce transport et l'externaliser pour alléger la charge sur leurs ressources humaines et se focaliser sur sa production comme perspective, les gérants envisagent de créer une entreprise de transport pour éviter les coûts engendrés par l'utilisation de ces véhicules surtout dans la période hivernale, et avoir le droit de les louer, cette entreprise qu'elle a nommé **Bejaia logistique « BL »** et créée en mois d'octobre de l'année 2008.

Au début « **BL** » n'a été qu'une petite entreprise qui se chargeait seulement de transport de la marchandise de son entreprise mère. Au fil des années, elle s'est lancée et réalisée de très grands bénéfices ce qui fait que son activité évolue au fur et à mesure que sa performance augmente. Elle est devenue une entreprise à part qui pense et agit par elle-même. Avec son parcours qui était inattendu l'entreprise a réussi à se transformer d'une petite entreprise qu'elle

été en 2008 a une moyenne entreprise, puis a grande entreprise actuellement et seulement au long de quatre petites années et cela grâce à sa bonne gestion.

La SARL Bejaia logistique est présenté par son gérant « Ibrahim » et aussi avec son directeur « djebara » cette entreprise procède à un registre de commerce N° 07bo185663.

1.2 Les activités de SARL Bejaia logistique:

SARL Bejaia logistique « BL »a plusieurs activités :

- L’activité principale c’est le transport publique de marchandises;
- location de véhicule avec ou sans chauffeur;
- Location d’engins;
- vente de pneus en gros;
- Location de matériel pour bâtiment et travauxpublic.

Tableau n°04 : Les activités de l’entreprise BL

Secteur d’activité	Chiffre d’affaire	Taux
TPM	180 284 253,00	90.73%
Location véhicule	14 135 040,00	07.11%
Location engin & matériel pour bâtiment et travaux public	2 808 000,00	01.41%
Location stacker, nacelle et chariet élévateur	1 480 000,00	00.75%
Chiffre d’affaire global BL	198 707 293,00	100%

Source : Document interne de l’entreprise.

1.3 Les objectifs de l’entreprise « BL »:

- ✓ Assurer l’arrivée de la marchandise transportée en bonétat.
- ✓ assurer un climat de travail favorable pour sesemployées.
- ✓ Assurer la gestion de développement de la ressource humaine et de moyens matériels nécessaires au bon fonctionnement del’entreprise.
- ✓ assurer la sécurité des personnes et des biens en rapport avec les activités de la distribution de lamarchandise.
- ✓ assurer la gestion (conduite, exploitation et maintenance) et le développement de ses réseauxd’activités.
- ✓ assurer la présentation de BL face à son concurrent au niveaunational.
- ✓ élargir ses réseaux d’activités en dehors de pays a des zones pas encoreexploitées.
- ✓ Elle cherche à améliorer son système detransport.
- ✓ Valider les programmesd’investissements.

- ✓ Garder ses clients fidèles et satisfaisants a sesclients.

1.4 Les Missions de l'entreprise « BL»:

L'entreprise réalise divers mission lies aux activités quelle pratique quotidiennement dont :

- ✓ Assurer l'arrivé en bon état des marchandises de transportée.
- ✓ Mettre en place des programmesd'investissement.
- ✓ Fidéliser ses clients et essayer d'en acquéird'autre.
- ✓ Améliorer son système dedistribution.
- ✓ Assurer un bon climat de travail pour leemployés.
- ✓ Gérer le développement de RH et les moyens matériels nécessaires au bon fonctionnement del'entreprise.
- ✓ Assurer une représentativité nationale et faire face auconcurrent.
- ✓ Tenter d'élargir le réseau d'activité à l'extérieur depays.

1.5 L'organisation générale:

La structure de la SARL Bejaia logistique repose sur un modèle hiérarchique classique.

1.5.1 La direction

Elle est dirigé par un Directeur qui assure et applique les décisions prises lors les différents conseils d'administration. A l'instar de tout autre centre de décision, la direction général de BL est le poumon de l'ensemble de la société ou tout ce coordonne et se décide pour tout ce qui a traité au quotidienne et à la politique de gestion de l'entreprise.

1.5.2 La structure administrative

Cette structure dirigé par un responsable administratif qui veille sur le bon fonctionnement des services qui appartiennent à cette première, permet ces services on distingue :

Service d'approvisionnement, commercial, comptabilité finance, ressources humains, informatique, secrétariat, et HSE.

1.5.2.1 Le poste comptabilité et finance:

- **Le responsable de la comptabilité**

- De veilles au contrôle de comptes et leurs alimentations, l'établissement des chèques ainsi au rapprochement mensuel et au virement à temps de la paie ;

- faire les rapprochements bancaires des comptes chaque fin d'année et aussi le

Rapprochement avec les recouvrements ;

- faire les tableaux des comptes résultats chaque mois et l'analyse des comptes de la Comptabilité ainsi que le bilan comptable et fiscal avant le 30 avril

- d'établir les comptes sociaux

- de prendre en charge des dossiers ANDI

- après chaque acquisition dans le cadre des investissements

- **Comptable niveau 1:**

- Faire les virements de la paie et les rapprochements mensuels avec les acheteurs ainsi que de faire l'analyse des comptes périodiquement

- Procéder au paiement des cotisations à la CNAS

- Contrôler les soldes des comptes de l'entreprise et les alimenter en cas de besoin

- Après vérification de dossier complet transmis par les acheteurs vous procédés à l'établissement

1.5.2.2 Poste service commercial:

Le service commercial doit suivre ses activités aussi avec son collaborateur :

- D'alerter, par écrit les clients sur les immobilisations des camions

- établir un état de pré-facturation périodiquement pour les clients ainsi que les factures

- Mettre à jour le site web BL

- d'enregistrer les commandes client aussi les encaissements et les versements ainsi que de gérer le portefeuille client et de développer l'activité commerciale

- prospecter tous les opportunités des nouvelles commandes

- suivre les règlements des clients et de procéder au recouvrement des créances ainsi que suivre le retour d'emballage

- assurer le reportions de l'activité commercial etmarketing
- faire la mise a jour des fichierclient

1.5.2.3 Le poste service d'approvisionnement : Ontrouve

- **Chargé des approvisionnements:**

- choisir le bon fournisseur
- la mise à jour des fichiers fournisseur
- D'établir des demandes d'offre aux déférents fournisseurs

- **agentd'ordonnancement**

- de veuillez au retour des accuse de réception des cheque et a l'exhaustivité sur lesystème concernant les consommations encarburant
- Etablir une demande de paiement et la transmettre à la hiérarchie
- transformer les dons de réception sur le système les bons de livraison en factures et les basculer à la comptabilité

Après réception des chèques de la comptabilité, dès les dispatchers aux concernés

Le poste service maintenance :

- Il doit veiller au bon fonctionnement du matériel roulent et au respect des règles d'hygiène et de sécurité ;
- De veiller à la bonne utilisation d'outillage et à la bonne exécution de la maintenance curative et corrective ;
- D'élaborer un planning de formation et apprentissage et de leur organisation
- Veuillez au respect de règlement et des procédures et au déclenchement et prise en compte de l'inventaire ;
- Cordonner avec les concernés les dépannages et les réparations hors site mettre à la disposition des équipes de réparation l'outillage et les documents ;
- La collaboration avec le gestionnaire magasin.

1.5.2.4 Organisation des ressources humaines deBL

BL est structurée en 3 services : l'administration, la maintenance et le parc au total ,602 employés. Malgré son grand effectif, l'entreprise BL ne dispose pas d'un directeur des ressources humaines pour gérer le personnel, c'est le directeur, représenté par le gérant « IBRAHIM » qui assure cette mission.

Les effectifs se représentent comme suite :

Tableau n°05 : Répartition des salariés de BL selon le statut et le service

Structure	Contrat à durée indéterminée	Contrat à durée déterminée	Dispositif d'aide à l'insertion professionnelle	Apprentis	Total	Taux %
Direction	1	0	0	0	1	00,17%
Administration	26	3	5	5	39	6,48%
Maintenance	79	9	0	9	97	16,11%
Parc	394	70	1	0	465	77,24%
Total	500	82	6	14	602	100%

Source : document interne d'entreprise.

1.5.2.5 l'informatique dans l'organisme d'accueil de BL:

L'informatique et le rôle de transformer automatiquement des formations préalablement codées et saisie pour faciliter le fonctionnement de l'entreprise.

Dans l'entreprise de nombreux postes de travailles seront concerné par l'informatique

Ceux d'où vient l'information à traiter. Ceux qui profitent des résultats obtenu et aux qui ont rôle de contrôler que tout se passe bien.

- **Systeme d'exploitation utilisé:**

Le système d'exploitation utilise dans SARL Bejaia logistique on trouve :

-Windows XP «Park 3» version « 2007 » pour faciliter l'exploitation

- **Programme d'applications utilisées:**

L'entreprise utilise le programme d'application pour traiter les textes et pour les calculs et pour les emails ainsi que brochures et les tableaux....etc.

Microsoft Word, Microsoft excels Microsoft outlook, Microsoft publisher, and Ladue reader.

- **Antivirusutilisé:**

L'antivirus est un programme informatique visant à protéger et préserver l'intégrité des données d'un ordinateur contre les programmes néfastes alors l'entreprise a choisi d'utiliser l'antivirus « Kaspersky » qui leur permet de rechercher et d'éliminer les virus informatiques.

L'antivirus « Kaspersky » examine votre ordinateur de manière automatique une fois détectés, Les virus sont neutralisés.

1.5.2.6 Le poste de secrétariat:

A son poste, la secrétaire a pour rôle principal d'assister ces responsables dans leur mission;

- De management, ce rôle est traduit dans les différentes activités ou tâches qu'elle mène, Seulement en fonction de son niveau;

- La secrétaire ou assistante de direction est chargée d'assurer son secrétariat et d'assister dans la gestion et l'organisation administrative de sa direction;

- La secrétaire de direction prend en charge l'organisation quotidienne et le traitement de différents dossiers elle joue un rôle d'appui et d'assisté auprès d'un ou plusieurs cadres de direction.

- **La secrétaire de la direction de Bejaia logistique exerce les fonctions suivantes :**

- De recevoir les appels téléphoniques et les transférer aux concernés.
- De réceptionner, enregistrer, trier et dispatcher les courriers d'arrivée et départ (E-mail, fax).

1.5.2.7 Le poste service HSE:

La sécurité est un ensemble technique et d'état d'esprit dont la finalité est de prévenir les accidents et d'en réduire et réparer les conséquences, c'est aussi un ensemble de règles à suivre dans le milieu de travail qui sont établies en fonction des risques présents et qui indiquent au personnel des moyens de prévenir les accidents.

1.5.3 La structure maintenance

Cette structure est tenue par un responsable maintenance qui gère l'ensemble des différentes catégories socioprofessionnelles qui ont un rapport avec cette combinaison. Elle se partage en deux sous-structures (entretien et maintenance), chacune se charge de certaines tâches ainsi que le responsable lui-même et cela comme suit :

1.5.3.1 Le responsable maintenance:

C'est la hiérarchie directe de cette structure. Il a comme mission

- De veiller au bon fonctionnement du matériel roulant;

- De veiller ala bonne exécution de maintenance curative et corrective;
- D'élaboration et d'organiser les plannings pour la maintenance préventive;
- De veiller ala bonne utilisation d'outillage et du matériel de maintenance;
- D'élaborer un planning de formation et d'apprentissage pour les équipes de maintenance.

1.5.3.2 Entretien Auto:

Cette sous structure maintenance est l'ensemble des personnes qui fait assurer l'entretien des véhicules statuer par un chef du groupe entretien.

1.5.4 Le poste responsable parc:

1.5.4.1 Chef de parc:

- Le responsable parc doit tenir les responsabilités suivantes:
- De suivre les camions sur le GPRS et de transmettre l'information aux concernes et faire les états périodiquement
- Etablir les bons de commandes internes aux services moyens généraux
- Veillez au respect de règlement et des procédures et des règles hygiènes et de sécurité
- Veiller sur l'état du matériel et les émissions de chauffeur aussi les plannings des rotations camion/chauffeur/destination
- Suivie ses règlement d'assurance et l'assurance de véhiculassions, marchandise, Contrôle technique
- Des communiquer des prix des prestations par rapport au client et à la facturation.

1.5.4.2 Poste service programmeur transport:

- **Le premier programmeur:**
 - D'établir le programme des rotations selon les différentes commandes des clients
 - De suivre les camions non chargés, en cours de chargement et ce déjà chargé
 - D'établir les ordres de mission et les bons de chargement du déférent chauffeur et leur repos ainsi que de signe les congés et les accidents de travail.

- **Le deuxième programmeur:**
 - Transmettre en fin de journée le programme au chef de groupe chauffeur aussi les différents états aux différent services et au concernes

- S'assurer aux bons cheminements de la marchandise
- D'informer en cas de besoins des clients sur la position des chauffeurs et des camions et les informer leur destination et l'heure de sortie et suivre leur trajet
- Saisir l'heure et les dates et les kilométrages des départs et arrivées
- Informer les gestionnaires du personnel sur tout abandon du poste d'un chauffeur ou d'un convoyeur.

1.5.4.3 Le poste service charge suivie des sinistres:

- Suivre des échéances des différentes assurances et les contrôles techniques de la flotte et les échéances des permis de circuler et la carte jaune des véhicules et les signaler à la hiérarchie;
- Recueillir les informations nécessaires du sinistre auprès des concernés et la déclaration des sinistres en quatre exemplaires avec le bordereau d'envoi;
- Joindre une copie de la carte grise à la déclaration évaluant le coût des dommages en appuyant sur les factures de réparation;
- Suivre les règlements, et faire les recours des sinistres;
- Dispatcher les cartes d'assurance aux intéressés avec décharge;
- Suivre les camions sur GPRS et signaler toute anomalie.

Section 02 : La performance dans l'entreprise « BL »

2.1 Analyse AFOM de BL: Le tableau suivant illustre l'analyse AFOM de l'entreprise BL:

Tableau n°06 : Analyse AFOM de BL

Opportunités	Menace
<ul style="list-style-type: none"> - Fortedemande - Marché en perpétuellecroissance - Extension vers le paysvoisins 	<ul style="list-style-type: none"> - Le marché informel et la concurrence déloyale; - Peu de chauffeurs ayant les compétences àrecruter.
Avantages (Forces)	Faiblesse
<ul style="list-style-type: none"> - Flotte neuve d'une moyenne d'âge demoins de 02 ans et parfaitement propre; - Importante flotte de plus de 220 camionssemi-remorques; - Véhicules récents de bonnetechnologie - Localisation des véhicules en temps réel avec une assistance commerciale 24h/24h : suivis instantané des commandes et des livraisons; - Gamme large de véhicules pour unebonnes prestation de services et donc d'image de marque de l'entreprise; - Une station à carburant intègre et portique l' lavage automatique opérationnels 24h/24h : flotte prête et propre à tout moment; - Savoir-faire important chez plus de 135 professionnels de soutiens spécialisésdans l'entretien, la maintenance et la gestion; - Atelier mobile équipé d'une assistante technique à distance 7jours /7jour qui est le synonyme d'un matériel entretenu, sur et performant; - Atelier intégré doté d'un équipement de maintenance performant issu d'une technologie de pointe soutenu par un magasin de pièces de rechange d'une superficie deplus de550m². - Passation de commande : un portail web en ligne dédié pour la localisation et suivi dela marchandise transportée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance du système d'information de l'entreprise; - Grand nombre d'accidents; - Cout important des pièces de rechanges et du carburent utilisé; - Irrégularité des approvisionnements; - Grand nombre de rupture de stock des pièces des rechanges; - Fluctuation des prix du service de transport sur le marché national; - Absence d'une comptabilitéanalytique permettant une analyse fine des couts; - Absence d'encadrement qualifié en logistique ettransport.

Source : élaborer par nous-mêmes à travers des données d'entreprise.

2.2 Les indicateurs de performance de BEJAIALOGISTIQUE

2.2.1 Les indicateurs stratégiques de « BL »

Tableau n°07 : Les indicateurs stratégiques de «BL»

Indicateur financière	Objectifs	Indicateur a calculé	Formule correspond	Valeur actuelle (réalisé en 2017)	Valeur a ciblé (à l'horizon 2019)	Observation
	Améliorer la croissance	Taux de variation de CA	$(CA_n - CA_{n-1}) / CA_{n-1}$	22%	92 %	Cette variation importante de CA entre 2 années dues à l'acquisition de plus de 70 nouveaux camions
		Taux de variation de valeur ajoutée	$(VA_n - VA_{n-1}) / VA_{n-1}$	15.72%	98.7%	Cette variation signifie l'augmentation de l'activité de l'entreprise qui dépend l'acquisition de nouveau camion
		Taux de variation de bénéfice	$(B_n - B_{n-1}) / B_{n-1}$	4.25%	67%	Il a une augmentation logique par rapport a l'augmentation CA
	Améliorer la productivité	Productivité personnelle	valeur ajoutée /effectif moyen	2619647	3952214	L'évaluation de productivités de personnel est importante pour BL dans le but de savoir le niveau des charges salariales
		Taux de sous -traitante	Valeur total de sous-traitante/CA	7.60%	15%	Cette augmentation signifie que BL donne l'importance a la satisfaction des clients par rapport à la demande surtout dans les hautes raisons
		Taux d'amortissement	Valeur total d'amortissement /CA	12.90%	18%	Pour renforcer le niveau d'activité, BL cherche à amortir dans l'acquisition de nouveau matériel surtout ce qui concerne le matériel roulant par rapport a l'activité principal : transport de marchandise

		Taux de carburant	Valeur de consommation de carburant /CA total réalisées	5.15%	6.58%	C'est un bon indicateur de productivité, cette légère augmentation due à l'acquisition de nouveaux véhicules comme il peut traduire que BL essaye d'éviter le roulement de vide
Axe clients	Accroître la part de marché	Part de marché	CA /CA total de segment (secteur de transport marchandise)	7%	15%	La part de marche de BL est très modeste par rapport a l'allocation quantitative et qualitative des ressources pour la réalisation de la stratégie
	Satisfaction des clients	Taux de réclamation des clients	Nombre de réclamation /nombre total des clients	4%	2%	Le taux de réclamation des clients quantifie le degré de satisfaction qui est très bonne, ce qu'il donne une idée sur la très bonne qualité de service fournit par BL
	Conservation des clients	Taux de clients actifs	CA réalisé par le client prestigieux /CA total réalisé	92%	87%	Ce taux exprime le niveau de fidélité des clients, à présent ce ratio reste très élevé (client actif : Ifri), cela signifie la dépendance de BL à Ifri.

Axe processus interne	Maitrise de niveau des stocks	Niveau des stocks (pièces de rechanges et pneu)	Stock nets des pièces de rechanges et pneus *360/CA	10j	10j	Le maitrise de niveau des stocks reste bonne vis-à-vis a la nature et le niveau d'activité de BL, mais il reste toujours que l'entreprise n'a pas adopter la politique de juste a temps
	Délais clients	Délais client	Nombre de jour nécessaires pour que le client paye se dettes	30j	15j	Le délai créance client reste important, celle-ci reste un risque sur la situation de la trésorerie et le financement de l'exploitation .c'est pour cela BL doit suit une stratégie pour diminuer ce délai à 50 % de la valeur actuelle
	Allocation des heures de travail	Le rapport entre le nombre de jours travaillés et le nombre de jours théoriques	Nombre de jour travaillés /le nombre de jour théorique (nombre d'agent *nombre jour de mois n)	83%	90%	Le rapport est très efficace et acceptable lorsque qu'il est compris entre et doit ajuster le temps alloué et la réalisation des taches pour diminuer lescouts
	La performance de l'atelier	Taux d'immobilisation	C'est le taux des camions immobilisé par jour (à cause de panne) par rapport au nombre total de camion	2.63%	2%	Le taux d'immobilisation dans l'atelier due au panne reste très favorable ; ce qui signifie la qualité de service fournit pour garder la satisfaction des clients par rapport au nombre des camions disponible
	Maintenance	Nombre de jour immobilisé	nombre de jour moyenne immobilisé par véhicule par année	6j	4j	Le nombre de jours immobilisé par véhicule engendrent des pertes pour BL il a un objectif de diminuer ce chiffre
	Sinistres	Taux diminution d'accidents	(nbre d'accident pour l'année n-1)-(nbre d'accident pour l'année n) nbre d'accident pour l'année n-1	25%	30%	C'est un indicateur important pour une entreprise de transport car il donne une image sur la qualité de personnes recrutées et ainsi sur la qualité de matériel roulant utilisé comme il reflète sur le système d'information utilisé pour le suivre de ces accidents
Axe développement	Fidélisation des salaries	Taux de rotation personnel	Nombre moyenne des départ annuel /effectif moyen	4%	2%	La valeur de ce ratio est négligeable ce qui donne une image sur les conditions favorables dans le milieu de travail
	Améliorés la productivité	Productivité de personnel	CA/effectif moyen	4354201	5543375	Représente le CA crée par un salaire, BL souhaite d'améliorer ce rapport par une augmentation dans le CA en parallèle avec l'effectif des employées recrutés
	Motivation et respons De personnel	Taux d'absentéisme	Nombre moyen des absences journaliers /effectif moyen	0.5%	0.25%	La valeur de ce taux est remarquable ce qui reflète sur l'assiduité des salaries

Source : élaborer par nos même à travers des donnéesd’entreprise.

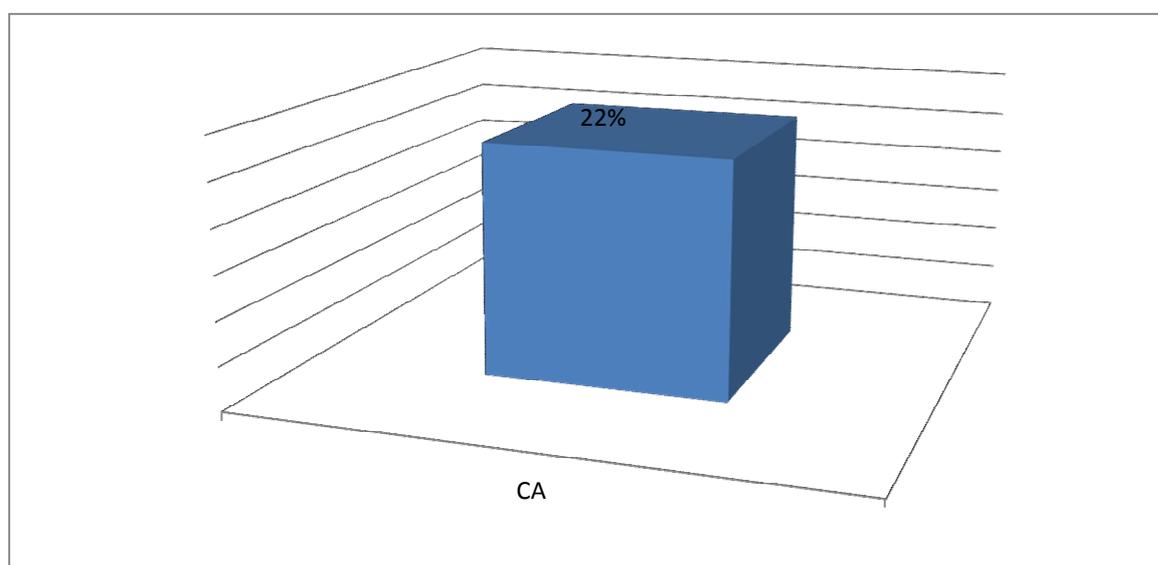
2.2.2 Les indicateurs quantitatives etqualitatifs

- **Indicateurs quantitatives** : le chiffre d’affaire, nombre clients, nombre de moyens de transport (livraison de produit), part de marché.
- **Indicateur qualitatifs** : satisfaction client, l’image del’entreprise

2.2.2.1 Les Indicateursquantitatives

2.2.2.1.1 Le chiffred’affaire

Figure n°06: évolution du chiffre d’affaire entre 2014 -2018



Source : élaborer par nous-mêmesà travers des données d’entreprise.

Le graphe représente augmentation de chiffre d’affaire de 22% depuis 04 ans.

2.2.2.1.2 Le nombre desclients

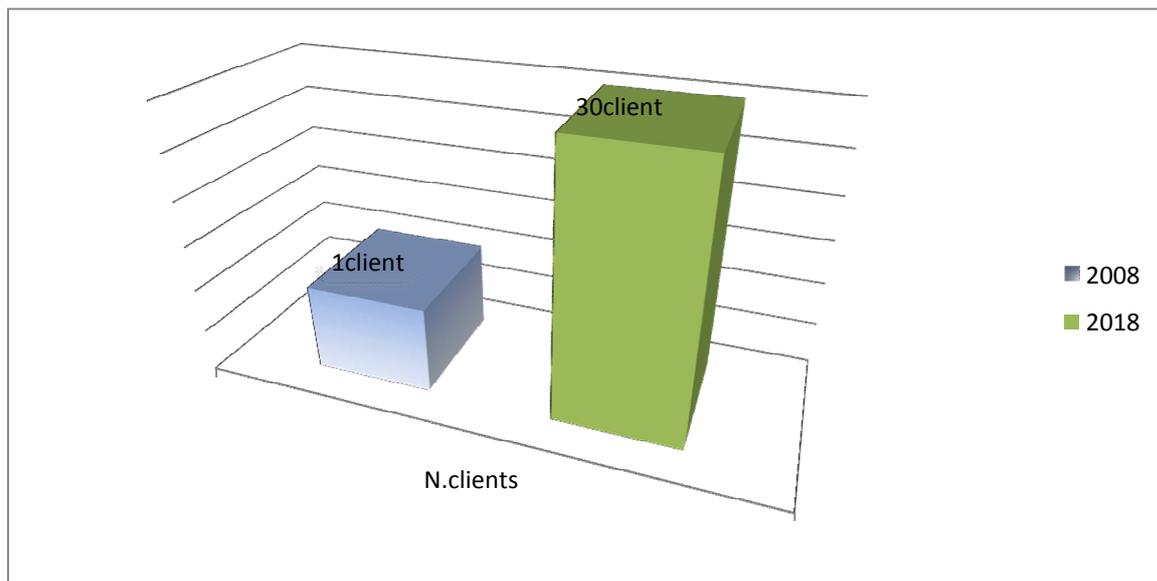
Pour connaitre la tendance de l’évolution du client nous avons élaboré le tableau ci-dessous :

Tableau n°08: Evolution du nombre annuel des clients

Année	2008	2018
N. clients	1	30
Evolution du n.client	29+	

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n°07: Nombre annuel des clients



Source : élaboré par nous-mêmes à travers des données d'entreprise.

- Commentaire

La lecture du graphe nous a permis de constater que le nombre des clients s'est augmenté où il passe de 1 à 30 dans la période étudiée.

Cela montre que les clients du BL sont fidèles et cela provient de la qualité des services et meilleur malgré la concurrence, des prestations associées et de sa politique de satisfaction.

Le nombre des clients chez l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE sont les suivants :

SARL IFRI(90%) et les autres clients GP Port , Gouraya , HAYAT DHC, CANDIA , ATPHARA, CONDOR, Groupe hassnaoui, Snax, jocktal , Universal logistique, Oran palette , SPA Alver, SARL STS , GRD Labelle, GP , Sucre liquide , COGRAL Safia, Générale Emballage SETIF, SARL Sopimama, Iberfood , SARL Safafood , Cara jus, Hippon Emballage, SARL Souci ALGERIE , SIM , SARL RED Maouche , KNAUF , Taïba Food, SPA TCHIN LAIT.

2.2.2.1.3 Nombre de moyens du transport

BL transporté les marchandises à l'aide des camions, l'évolution de nombre des camions est présentée dans le tableau que nous avons élaboré ci-dessous :

Tableau n° 09: Evolution du parc de BL

Année	Quantité	Types
2008	50	4*2
2008	10	6*4
Total	60	
2009	20	4*2
2009	15	Remorque
Total	35	
2012	50	4*2
2012	3	Porteur lot
2012	3	Citerne sucre liquide
Total	58	
2013	5	Porteur 15 T
Total	5	
2014	1	Porte engin
2014	1	Citerne sucre liquide
Total	2	
2015	82	4*2
2015	10	6*4
2015	02	Porteur lot
total	94	
2016	12	4*2
Total	12	
2017	76	4*2
Total	76	
Total global des véhicules	342	

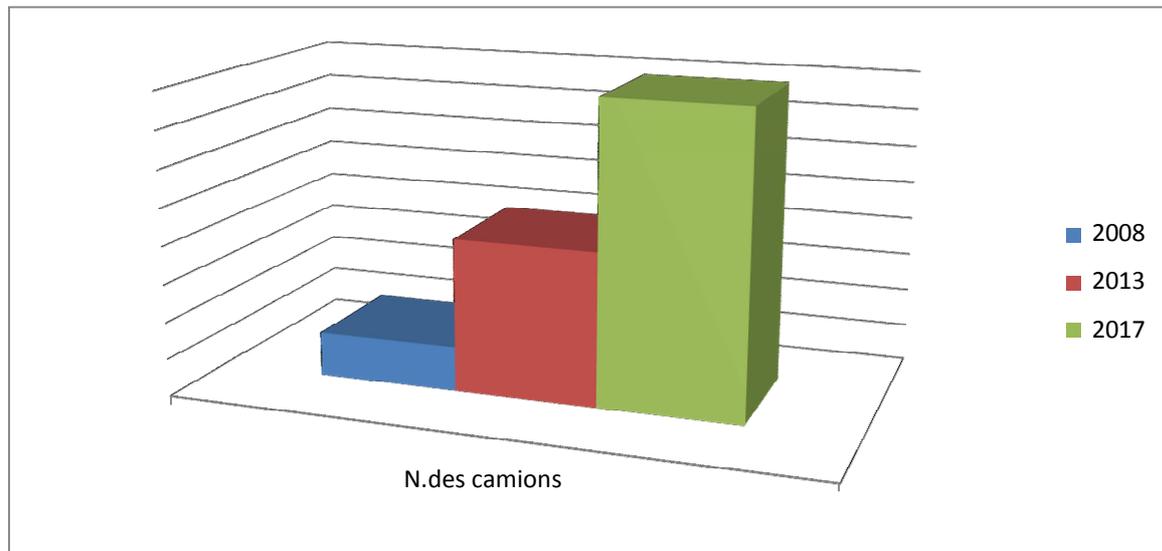
Source: document interne de l'entreprise.

Tableau n° 10 : nombre de moyens de transports

Année	2008	2013	2017
N. des camions	60	158	342

Source: élaboré par nous-mêmes à travers des données d'entreprise.

Figure n°08 : nombre de moyens de transport



Source : élaboré par nous-mêmes à travers des données d'entreprise

D'après le tableau, nous pouvons constater que le nombre de véhicules connaît une augmentation de 60 en 2008 à 342 en 2017. Cela grâce à sa politique qui est fondée sur le souci de l'amélioration et le développement continu de ses services de livraison de marchandises.

2.2.2.1.4 La part du marché

BL détient soit une part de marché de près de 12% du marché algérien. Sa position est la deuxième après SPA NUMILOG.

2.2.2.2 Les indicateurs qualitatifs

2.2.2.2.1 Satisfaction des clients

La satisfaction des clients est bien maîtrisée grâce aux procédures suivies qui sont :

- Traitement immédiat de toute réclamation.
- Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux ou auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteurs.
- Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise.
- Relance, par correspondance ou par téléphone, mail des clients n'ayant pas commandé depuis X mois.

2.2.2.2 L'image de l'entreprise

La stratégie de BL consiste à renforcer sa position dans le marché national et satisfaction ces clients en matière d'offre une bonne qualité de service.

Section 03 : Etude de cas et analyse des résultats

L'évaluation de la performance est utilisée, soit pour concevoir un nouveau système ou modifier un système existant. Les démarches d'évaluation de performance se basent sur le choix de certains indicateurs, ces derniers aident à la prise de décision à venir.

D'une manière plus simple, une entreprise est performante si elle atteint les objectifs qu'elle annonce. Dans cette section on va étudier le taux d'atteinte des objectifs dans les trois pôles : exploitation, maintenance, et soutien, et quelques services : approvisionnement, et HSE d'entreprise « BL » au mois D'avril 2018.

3.1 Taux d'atteinte des objectifs

3.1.1 Pôle exploitation

Tableau n°11 : Taux d'atteinte des objectifs dans le pôle d'exploitation

Taux d'atteinte des objectifs	Cible (objectif)	Réalisation	Taux d'atteinte de l'objectif	Coefficient	Moyenne de pôle
Chiffre d'affaire	206562248,00	163 927 153,00	79,36%	2	158,72 %
Kilométrage rotation	262 2407,80	2 681 030,46	102,24%	1	102,24%
Exploitation de la flotte (EF) /satisfaction client(SC) (selon la haute et la baisse saison)	230	226	98,26%	1	98,26%
Taux d'atteinte du pôle exploitation				4	101,25%

Source : Document interne de l'entreprise avril 2018.

- **Chiffre d'affaire** : objectif n'est pas atteint avec un taux de 79,36%.
- **Kilométrage rotation** : objectif atteint avec un taux de 102,24%.
- **Exploitation de la flotte (EF) /satisfaction client(SC) (selon la haute et la baisse saison)** : objectif n'est pas atteint avec un taux de 98,26%.

Donc pour le taux d'atteinte du pôle d'exploitation est réalisé ses objectifs avec un taux d'atteinte de 101,25%.

3.1.2 Pole maintenance

Tableau n°12 : Taux d'atteinte des objectifs dans le pole maintenance

Taux d'atteinte des objectifs	Cible (objectif)	Réalisation	Taux d'atteinte de l'objectif	Coefficient	Moyenne de pole
Immobilisation maintenance (camions)	61	46	110%	2	220%
Immobilisation maintenance (chariots)	154	127	110%	2	220%
Chiffre d'affaire	206562248,15	163 927 153,00	79,36%	1	79,36%
Taux de la maintenance préventive par rapport à la maintenance curative	90%	81%	90%	1	90%
Satisfaction des commandes d'achat (Acheter dans les délais requis)	100%	99%	98,91%	1	98,91%
Taux d'atteinte du pole maintenance				7	101,18%

Source : Document interne del'entreprise.

- **Immobilisation maintenance (camions) :** Le taux d'atteinte de l'objectif est 110%.
- **Immobilisation maintenance (chariots) :** Les taux d'atteinte de l'objectif est 110%.
- **Chiffre d'affaire :** Le taux d'atteinte de l'objectif est 79,36%.
- **Taux de la maintenance préventive par rapport à la maintenance curative:** Le taux d'atteinte de l'objectif est 90%.
- **Satisfaction des commandes d'achat :** Le taux d'atteinte de l'objectif est 98,91%. Dans l'ensemble, à 101,18%. Le taux d'atteinte du pole maintenance, objectif atteint.

3.1.3 Polesoutien

Taux d'atteinte des objectifs :101,21%.

(Pole soutien qui est la moyenne des deux pôles exploitation et maintenance).

3.1.4 Service d'approvisionnement

Tableau n°13 : Statistique de commandes faites du 01 au 30 avril 2018

objectif	Nombre de commandes /objectif			total	Objectif		
	Désignations	achat	Service		Cible	Seuil d'alerte	Taux
Traitement des commandes	Nombre commandes passées	348	40	388	>=99%	=<95%	99.74%
	Nombre commandes traitées	347	40	387			
	Taux de commandes traitées	100%	100%	100%			
Collecter des factures du mois N-1 au plus tard le J5 du mois N+1	Nombre de fournisseur	50	28	78	>=99%	=<98%	100%
	Nombre de factures collectées (%)/fournisseur dans les délais	50	28	78			
	Nombre de factures collectées (%)	100%	100%	100%			
Acheter dans les délais requis	Nombre d'achat réalisés	264	40	304	>=99%	=<95%	99.67%
	Nombre d'achat réalisés dans les délais	263	40	303			
	Taux de respect de délais d'achat (%)	100%	100%	100%			
Remise	Taux de remise acquise dans le mois	6%		6%	>=0.7%	=<0.8%	6%
Paiement fournisseur a temps		115		115	>=99%	=<95%	100%

Source : réalisé par nous-mêmes à travers des données de l'entreprise

➤ **traitement des commandes:**

À 99.74% de traitement de commandes, l'objectif est atteint, en plus de ces dernières, commandes achat, le service sous-traité plus de 80 affrété pour ce mois d'avril.

➤ **facturation a temps:**

Objectif atteint.

➤ **Acheter dans les délais requis :**

Un cas enregistré, bâche de toit cela s'agit d'une non-conformité ou le service respecté les délais de livraison, et durant le montage il été que la bâche n'est pas conforme.

➤ **remise:**

Le taux de la remise pour ce mois d'avril est de 06% objectif atteint.

➤ **paiement fournisseur a temps:**

L'objectif de respect de paiement de fournisseur est réalisé à 100%, soit 115 respectés sur les 115 paiements effectués

3.1.5 Sinistres

Tableau n°14 : Taux de gravité des accidents de travail

désignation	Avril 2018
Nombre effectif au 30/04/2018	602
Nombre de jour perdus pour accident de travail au 30/04/2018	165
Nombre de jour théorique	13 244,00
Taux de gravité = (nombre de jours d'arrêt pour AT/nombre de jour théorique)	1,25%

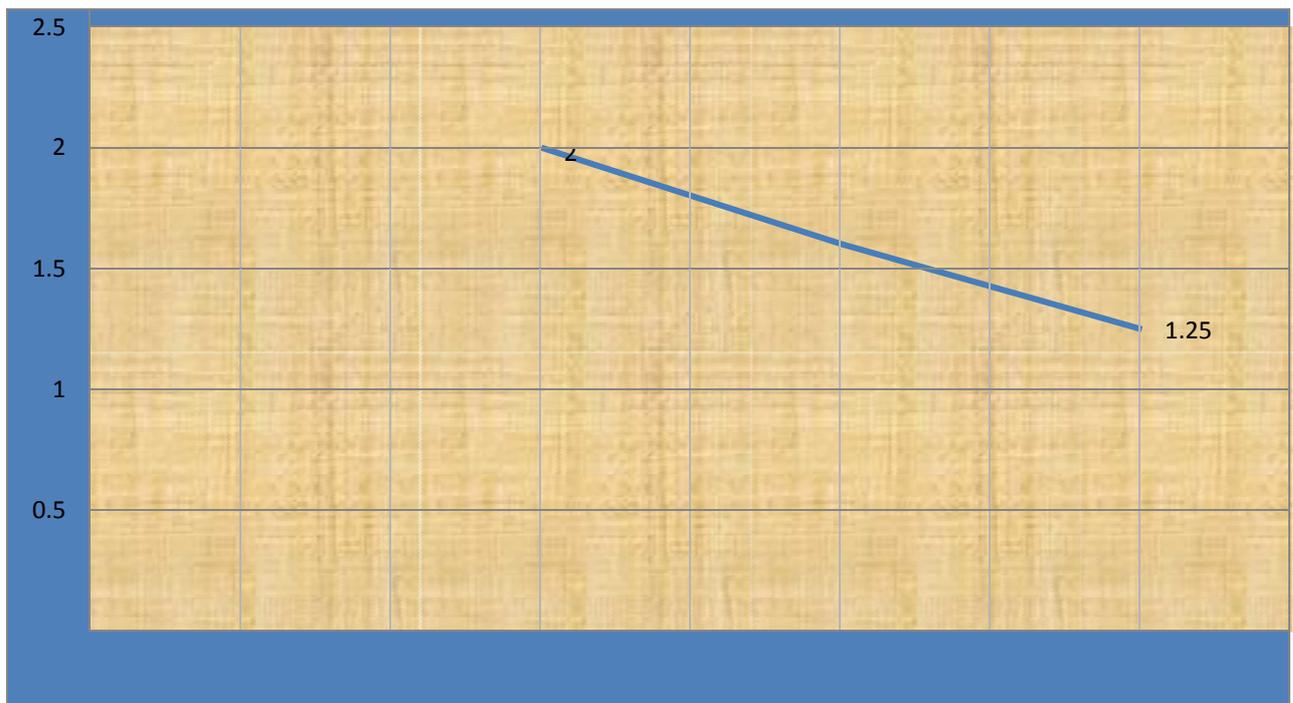
Source : document interne de l'entreprise.

Tableau n°15 : Variation du Taux de gravité des accidents de travail de mars 2018 a avril 2018

désignation	Taux de gravité (N-1)	Taux de gravité N	Ecart
Taux	2%	1,25%	+0,75%

Source : réalisé par nous-mêmes à travers des données de l'entreprise

Figure n°09 : le taux de gravité des accidents de travail de mars 2018 à avril 2018



Source : élaboré par nous-mêmes à travers des données d’entreprise.

D’après le tableau nous remarquons une baisse de taux de gravité des accidents de travail de mois avril 2018 par rapport au mois de mars 2018 avec un écart de +0,75%.

3.1.6 ServiceHSE

Tableau n°16 : Synthèse des accidents selon les structures du 1 au 30 avril 2018

structure	Nombre d’accidents
Administration	00
Exploitation	02
Maintenance	02
Entretien	00
H S E	00

Source : Document interne de l’entreprise.

D’après le tableau le nombre des accidents de pôle d’exploitation est faible par rapport au nombre important des camions utilisés.

Conclusion

L'objectif de notre stage pratique au sein de l'entreprise Bejaia logistique est comprendre évaluer la performance et de connaître la performance de cet entreprise.

D'après les résultats obtenus dans chaque département et service nous pouvons dire que BL est performante et assure un service de transport performant.

A l'aide de cette analyse des différentes données nous avons réussi à confirmer les hypothèses initiées dans Problématique de ce travail.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Dans le cadre du mémoire de fin d'études et afin de mettre en pratique les connaissances théorique acquises durant la formation le thème choisis a été orienté vers l'étude de la performance dans le cas d'une entreprise algérienne de prestation de services. Un stage a donc a été effectué au sein de l'entreprise « Bejaia logistique » visant à faire une évaluation de la performance de cet organisme. Cet organisme est spécialisé dans le transport routier, en particulier «le transport de marchandises».

Sur le plan conceptuel, notre travail repose sur un certain nombre de postulats et de définition théoriques constituent le fil conducteur de notre construction méthodologique.

Dans le langage de l'entreprise de transport, la performance et l'expression du degré d'accomplissent des objectifs poursuivis. Par ailleurs, une entreprise est performante doit être efficace et efficiente.

Pour ce faire, définition des indicateurs stratégiques relevant chacun des axes du référentiels «Balances Scorecard», une analyse AFOM a été élaboré, enfin une évaluation de taux d'atteinte des objectifs de différent département et services.

Nous pensons que les entreprises algériennes doivent utiliser les outils d'évaluations de la performance pour savoir si elles sont sur le bon chemin.

Bibliographie

Liste des ouvrages

- A.HUXLEY, importance du transport dans la logistique de Jacques Pons, édition, le voiser 2005 page 30.
- Beaudry, M « indicateurs de performance et tableau de bord, Courses ».
- Bouchet Pierre (1988), transport international dans l'économie mondiale, Economica, Paris.
- Burlat, P, Becher X, « une utilisation de la théorie des sous-ensembles flous pour le calcul d'indicateur de performance », MOZIM, Toulouse .2003.
- DEBOISLANDELLE (H), « Gestion des ressources humaines dans la PME », Edition Economica, 2^{ème} édition.
- Jacot J. H, « A propos de l'évaluation des systèmes intégrés de production », Eco SIP, Economica .1990.
- Journal officiel de la République Algérienne N°82, 22/12/2004.
- KHMAKHEM (A), « la dynamique de contrôle de gestion », Edition Dunod, 1992, p311.
- Le ministère des Travaux Publics, 2017.
- LEMOIGNE (J), « L'évaluation des systèmes complexes », Harvard Expansion, 1999, p203.
- Lorino, « le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités », Edition Dunod, 1996.
- Matthieu Lauras, M « Méthodes de diagnostic et évaluation de performance pour la gestion de chaîne logistique ». Institut national polytechnique, Toulouse 2004.
- Marie-Madeline Damien, « Transport et logistique fluviaux » ; avril 2009 Dunod. Page, 427
- Sabiha, H, Transport de marchandises et impact sur l'activité économique régionale cas de la région nord-ouest, mémoire de magistère, université d'Oran 2011/2012, p.67.
- Selmer.C, « concevoir le tableau de bord ; outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision, Edition Dunod, Paris, 1998, P 14.
- WEISS (D), « la fonction Rh », Edition d'organisation, Paris, 1988, p 275

Site internet

- [Http://www.histoire-pour-tous.fr /invention/308-invention-machine-a-vapeur.html](http://www.histoire-pour-tous.fr/invention/308-invention-machine-a-vapeur.html).
- www.algeriepatriotique.com
- www.gmjphoenix.com.
- [Www.droit-finace.net](http://www.droit-finace.net).
- www.qprtools.com/sport/staps_performance/condition&comprtem.pde.
- [Http://video.courgratuit.net/5/p-strategie-indicateurs-de-performance.php](http://video.courgratuit.net/5/p-strategie-indicateurs-de-performance.php).
- www.logistiqueconseil.org.
- www.ooparthers.com

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Cadre générale sur le Transport routier de marchandises (TRM)	
Section 01 : Généralité et historique de TRM	3
1.1 Histoirede transport.....	3
1 2 Définition du transport routier de marchandises.....	3
1.3 Définition d'une entreprise du transport.....	3
1.4 Les types du transport routier.....	4
1.4.2 Le transport pour le compte propre.....	4
1.4.2 Le transport pour le compte d'autrui.....	4
1.5 Les intervenantsdeTRM.....	5
1.5.1 Le commissaire du transport.....	5
1.5.2 Le transitaire.....	5
1.5.3 Le courtier	5
1.5.4 Le transporteur	5
1.5.5 Le chargeur.....	5
1.5.6 Les logisticiens	5
1.6 Les véhicules et conducteurs de Transport.....	5
1.6.1 Les types de véhiculesdeTransport routier.....	5
1.6.2 Les conducteurs.....	6
1.6.3 Les règles de temps de conduite.....	6
1.7 L'importance et le rôle de la fonction de transport.....	6
1.7.1 Une importance macroéconomique de la fonction.....	6
1.7.2 Le rôle de transport dansla société	7
1.7.3 Le rôle de secteur de transport dans les entreprises.....	7
1.7.4 Le rôle de secteur de transport dans le commerce international.....	8
Section 02 : présentation du transport routier de marchandises en Algérie... ..	10
2.1 Les infrastructures en Algérie	10
2.2 Le réseauroutier national	10
2.3 Les forces et les faiblesses de TRM en Algérie	12

Table des matières

2.3.1 Les forces de secteur de TRM.....	12
2.3.2 Les faiblesses de secteur TRM.....	13
2.4 Les moyens de transport.....	13
2.4.1 Avantages et inconvénients du TRM.....	13
2.4.2 Les couts de transport routier.....	13
Conclusion.....	14
Section 3 : Aspects juridiques de transport routierdemarchandises.....	15
3.1 La réglementation nationale du transport routier de marchandises en Algérie.....	15
3.1.1 Cadre législatif (un texte réglementaire en cours de préparation)	15
3.1.2 Cadre réglementaire.....	16
3.2 La réglementation internationale du TRM	17
3.2.1 Définition de CMR.....	17
3.2.2 Définition de la lettre de voiture.....	18
3.2.3 Les indicateur de la lettre de voiture.....	18
3.3 Sécurité des personnes et des marchandises	18
3.3.1 La sécurité des marchandises.....	19
3.3.2 Les véhicules.....	19
3.3.3 Les transporteurs	19
3.4 Contrats de transport	19
3.4.1 Définition du contrat de transport	19
3.4.2 Validité du contrat de transport.....	20
3.4.3 Les parties du contrat de transport	20
Conclusion.....	20
 Chapitre 2 : Evaluation de la performance de transport	
Introduction.....	22
Section 1 : la conception delaperformance.....	22
1.1 Définition de la performance.....	22
1.2 La mesure de la performance.....	24

Table des matières

1.3 Rôle et importance des indicateurs de performance	25
1.3.1 Les indicateurs de performance dans les activités de transport	26
1.4 La distinction entre la performance et les notions voisines.....	27
1.4.1 L'efficacité	28
1.4.2 L'efficacité	29
1.4.3 L'effectivité.....	29
1.5 L'évaluation de la performance d'une entreprise de transport	30
Section 2 : modèles et méthodes pour la mesure de la performance logistique.....	32
2.1 Triplet efficacité/efficacité/pertinence	32
2.2 La méthode ABC/ABM	32
2.3 La méthode SCOR: supply chain operation reference models.....	33
2.4 La méthode SCmaster.....	35
2.5 Le modèle BSC: balanced score card... ..	37
2.5.1 Les principales fonctions de BSC	37
2.5.2 Les perspectives du BSC.....	37
2.5.2.1 Les perspectives financières.....	38
2.5.2.2 Les perspectives du client.....	38
2.5.2.3 Les perspectives du processus interne.....	38
2.5.2.4 Les perspectives d'innovation et d'apprentissage	38
Conclusion.....	39
Chapitre 3 : Evaluation de la performance de l'entreprise Bejaia logistique (BL)	
Introduction	40
Section 1 : Présentation générale de l'entreprise BL.....	40
1.1 Historique.....	40
1.2 Les activités de SARL BL.....	41
1.3 Les objectifs de l'entreprise BL.....	41
1.4 La mission de l'entreprise BL.....	42
1.5 L'organisation générale.....	42
1.5.1 La direction.....	42

Table des matières

1.5.1.1 La structure administrative.....	42
1.5.1.2 Le poste de comptabilité et finance.....	43
1.5.1.3 Le poste service commercial.....	43
1.5.1.4 Le poste service d’approvisionnement.....	44
1.5.1.5 L’organisation des ressources humaines.....	45
1.5.1.6 L’informatique dans l’organisme d’accueil de BL.....	45
1.5.1.7 Le poste de secrétariat.....	46
1.5.1.8 Le poste service HSE.....	46
1.5.2 La structure maintenance.....	46
1.5.2.1 Le responsable maintenance.....	46
1.5.2.2 Entretien auto.....	47
1.5.3 Le poste responsable de parc.....	47
1.5.3.1 Chef de parc.....	47
1.5.3.2 Le poste de service programmeur transport... ..	47
1.5.3.3 Le poste de charge suivie des sinistres.....	48
Section 2 : la performance de l’entreprise BL.....	49
2.1 Analyse AFOM de BL.....	49
2.2 Les indicateur de performance de BL.....	50
2.2.1 Les indicateurs stratégiques de BL.....	50
2.2.2 Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs.....	53
2.2.2.1 Les indicateurs quantitatives.....	53
2.2.2.2 Les indicateurs qualitatifs.....	56
Section 3 : Etude de cas et analyse des résultats.....	58
3.1 Le taux d’atteindre des objectifs.....	58
3.1.1 Le pôle d’exploitation.....	58
3.1.2 Le pôle de maintenance.....	58
3.1.3 Le pôledesoutien.....	59

Table des matières

3.1.4 Le service d’approvisionnement.....	59
3.1.5 Sinistre.....	61
3.1.6 Service HSE.....	62
Conclusion.....	63
Conclusion générale	64

Bibliographie

Liste des figures

Liste des tableaux

Résumé

Le transport de marchandises consiste de transporter des marchandises par le réseau routier généralement par le camion.

La notion de la performance est un concept multiple .l'entreprise cherche à atteindre ces objectifs tout en minimisant ses couts. Pour une entreprise performante, en permanence, le choix des indicateurs de performance.

Le travail présenté dans ce mémoire consiste à évaluer la performance d'une entreprise de transport.

Une analyse des donnée de taux d'atteinte les objectifs de pôle d'exploitation, maintenance et d'autre services cibléa été faite afin d'évaluer la performance de SARL Bejaia logistique.

Mots clés : Entreprise de transport, évaluation de la performance, les indicateurs de performance.

Summary

Freight transport consists of transporting goods by road network generally by truck.

The concept of performance is a multiple concept. The company seeks to achieve these goals while minimizing its costs. For a successful company, permanently, the choice of performance indicators.

The work presented in this thesis consists in evaluating the performance of a transport company.

An analysis of the achievement rate data targets of the operating, maintenance and other targeted BL departments was made in order to evaluate the performance of Bejaia Logistics.

Keywords: Transportation Company, performance evaluation, performance indicators.