



UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

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

Département des Sciences Commerciales

**Mémoire de fin de Cycle
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences
Commerciales**

Option: Logistique et Distribution

Thème

**Essai d'élaboration d'un tableau de bord
logistique**

Etude de cas : SPA CEVITAL

Réalisé par :

**1-MAROUF Djoudi
2-OUMELLIL Djebar**

Encadré par:

Mr. BIATOUR Hocine

Promotion2020-2021

Remerciements

Je souhaite tout d'abord exprimé ma profonde gratitude à mon encadreur Mr BIATOUR Hocine pour la confiance qu'il m'a accordée en acceptant de diriger ce modeste travail. Je le remercie pour sa grande disponibilité, sa patience et son soutien indéfectible tout au long de cette recherche. La pertinence de ses remarques et la qualité de ses conseils m'ont aidé à progresser et ont fait de cette recherche un véritable processus d'apprentissage et une expérience intéressante et riche d'enseignement.

Je souhaite aussi remercier mon encadreur au sein de l'entreprise Cevital Mr CHIHILA Smail qui a su être à mon écoute et a consacré énormément de son temps pour moi durant ce stage, ainsi que tout le personnel de Cevital pour son accueil.

Je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à réaliser ce modeste travail.

Merci



Dédicaces

Je dédie Ce travail à:

A mon père, qui n'a jamais cessé de m'encourager, que dieu la garde.

Ma mère, qui par ses prières a toujours cru en ma réussite, Que dieu la bénisse. .

A mes frères et chères sœurs leurs encouragements.

A toute ma famille.

*A tous mes amis : TAHAR FAYCEL DJEBAR NABIL
NASSIM ARAB ARIS DJAMEL KHALED MOUHMED
MEZIANE ZAHIR YOUNES FARID A tous ceux qui
m'ont soutenu et aidé pour la réalisation de Ce travail et
tous ceux qui me sont chers.*



Djoudi

Dédicaces

Je dédie Ce travail à:

*A mon père, qui n'a jamais cessé de m'encourager, que dieu
la garde.*

*Ma mère, qui par ses prières a toujours cru en ma réussite,
Que dieu la bénisse. .*

A mes frères et chères sœurs leurs encouragements.

A toute ma famille.

*Mes amis, A tous ceux qui m'ont soutenu et aidé pour la
réalisation de Ce travail et tous ceux qui me sont chers.*



Djebar

Liste des abréviations

Abréviations	Titre de l'abréviation
An	année
BL	bon de livraison
BN	bon de commande
BT	bon de transfère
CA	chiffre d'affaire
CLR	centre de livraison régional
DA	dinar
DG	direction général
ICP	indicateurs clef de performance
GIMSI	généralisation, information, méthode et mesure, système et systématique
KPI	key performance indicateur
MEF	modelé d'évaluation fonctionnelle
OFAI	objectifs ; variable d'actions, indicateurs
OL	ordre de commande
OVAR	objectifs ; variable d'actions, indicateurs
PF	plateforme
P	page
UGS	limité de gestion de stocks
QHSE	qualité hygiène sécurité et environnement
RH	ressources humaines
SCM	supply chaine management
SPA	société par action
T	tonne
TBL	tableau de bord logistique
TDB	tableau de bord

LISTE DES FIGURES

N° de figure	Titre de la figure	La page
N°01	Les différentes logistiques	08
N°02	La chaine logistique (supply chaine)	11
N°03	Les modes de transport	16
N°04	Les principaux indicateurs de performance d'une entreprise	29
N°05	Tableau de bord	33
N°06	représente un exemple d'un Histogramme	41
N°07	représentation un exemple d'un diagramme circulaire	41
N°08	représente une courbe de comparaison	42
N°09	Exemples de pictogrammes	42
N°10	Exemples de baromètre	44
N°11	organigramme de la macro structure de CEVITAL	67
N°12	organigramme de département planning et performance	68
N°13	présentation de l'organigramme du supply chain	69
N°14	Schéma représentatif du circuit de distribution classique de Cevital	81
N°15	Schéma représentatif du circuit DIAPASON I	82
N°16	Schéma représentatif de la stratégie dite DIAPASON II	83
N°17	satisfaction arrivées DII par CLR	85
N°18	Chargements et Arrivées par prestataires	86
N°19	plateformes de stockages	88
N°20	Taux de service départ & arrivée diapason II des produits par région donne	89
N°21	l'évolution du chiffre d'affaire par produit des années 2019 et 2020	90

Liste des tableaux

N° du Tableau	Nom du tableau	La page
N°01	les avantages et les inconvénients des chaque modes de transport	18
N°02	modèle général de tableau de bord décentralise	43
N°03	Les étapes de méthodes GIMSI	51
N°04	Les CLR possédés par l'entreprise Cevital sont comme suit	78
N°05	Tableau de bord de distribution vair CLRs	84
N°06	Taux de réalisation des prestataires	85
N°07	TDB plateformes de stockages	87
N°08	Taux de service départ & arrivée diapason II des produits par région donné	88
N°09	Evolution annuelle de chiffre d'affaire de 2019 et 2020	89

Sommaire

Dédicaces

Liste des abréviations

La liste des figures

La liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale..... 01

Chapitre 1 : Généralités sur le transport et la performance logistique 04

Introduction du chapitre 04

Section 1 : la logistique globale 04

Section 2 : La gestion de la chaîne logistique et le transport 10

Section 3 : la performance logistique 21

Conclusion du chapitre 30

Chapitre 2 : le tableau de bord logistique 31

Introduction du chapitre 31

Section 1 : Généralité sur le tableau de bord logistique 31

Section 2 : Démarche de construction de tableau de bord 45

Section 3 : L'élaboration d'un tableau de bord 52

Conclusion du chapitre 58

Chapitre 3 : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL. 59

Introduction du chapitre 59

Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil CEVITAL agroalimentaire 59

Section 2 : la structure et l'organisation de l'entreprise 67

Section 3 : Tableau de bord et enquête au sein de l'entreprise CEVITAL 74

Conclusion du chapitre 91

Conclusion générale 92

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Les entreprises sont au cœur d'une concurrence acharnée pour soutenir leur croissance et gagner davantage de parts de marché. Cette compétitivité est la condition la plus importante pour leur développement, voir même pour leur survie. Sur le terrain, les managers et les chefs d'entreprises se trouvent confrontés à de multiples difficultés dans leurs activités. Ces derniers doivent en effet, prendre en compte plusieurs paramètres, les analyser, identifier les problèmes et y apporter des solutions dans des délais très courts et parfois en temps réel. C'est cette exigence de réactivité et d'efficacité qui justifie la recherche et le développement de nouveaux outils qui permettent d'assister les managers dans leurs fonctions au sein de l'entreprise.

Dans le contexte de la mondialisation, les gestionnaires de l'Etat ont vu surgir de nouveaux obstacles qui constituent autant de défis supplémentaires qu'ils doivent relever pour rester compétitifs. En effet, de nos jours le monde de l'entreprise évolue rapidement. Une entreprise peut décliner très vite au moment où une autre peut afficher une croissance exponentielle sans qu'on puisse en comprendre les raisons, du moins en considérant ces phénomènes par le prisme des grilles d'analyse traditionnelles. En outre, des techniques de gestion et de management considérées par les spécialistes comme révolutionnaires peuvent se révéler inopérantes du jour au lendemain. De la même manière, les cahiers des charges et la législation évoluent en permanence; ce qui oblige les entreprises à se mettre à jour constamment, en tant preuve, une fois de plus, d'une très grande capacité d'adaptation et d'une très grande réactivité. La mondialisation a donc très fortement impacté le monde des entreprises en y introduisant de nouvelles contraintes. C'est pour répondre efficacement à ces nouvelles exigences que des instruments modernes d'analyse, d'évaluation et de pilotage comme "le tableau de bord de gestion" ont été mis au point et intégrés dans la gestion des entreprises.

À instar de toutes les entreprises du monde, les entreprises algériennes sont, elles aussi, prises dans ce mouvement de mondialisation. Elles doivent également composer avec cet environnement dynamique et mondialisé. Cependant, dans le contexte algérien, les entreprises doivent parfois opérer une mutation complète pour se mettre à jour et survivre à la concurrence. Les contraintes budgétaires et bureaucratiques, la vétusté des infrastructures et la précarité des réseaux de communication et d'information sont autant de nouveaux obstacles à la compétitivité des entreprises algériennes. En somme, ces entreprises doivent relever un double défi : celui des exigences de la mondialisation et celui des contraintes spécifiques au contexte national.

Or, nous avons stipulé dans ce qui précède que l'intégration d'instruments modernes d'analyse, d'évaluation et de pilotage, comme "le tableau de bord de gestion", au sein des entreprises est d'autant plus justifiée que les contraintes sont variées. Ces instruments permettent, en effet, de réagir en temps réel à plusieurs problèmes. Ils sont capables d'intégrer plusieurs paramètres et de les gérer de manière opérationnelle et synergique. "Le tableau de bord de gestion" est donc un outil indispensable pour les entreprises modernes, de production ou de services, ayant définitivement intégré le principe de la compétitivité comme moteur de la croissance.

Le contrôle de gestion est devenu un outil d'information indépendant, pas seulement une simple méthode de gestion, un avantage concurrentiel et un levier pour maintenir et améliorer la compétitivité. Il est considéré comme un élément important du contrôle de gestion, qui peut être défini comme la gestion de l'information. Outils de gestion des réponses, Maîtrise et demande anticipée, cet outil est désormais indispensable à l'auto-évaluation de l'entreprise et un atout pour le développement et l'amélioration continus.

Le tableau de bord occupe une place importante, permettant à chaque service de disposer d'indicateurs clés permettant de bien appréhender la sécurité de chaque processus, mais aussi de prévoir les pannes et de les résoudre au plus vite.

De ce fait et pour pouvoir entamer l'examen de la thématique assignée à notre mémoire, nous avons jugé primordiale d'identifier une question centrale qu'on a formulée comme suit :
Comment sont élaborés les tableaux de Bord Logistique (TBL) dans le cas particulier de l'entreprise algérienne ?

Pour mieux étayer notre problématique, nous avons par ailleurs jugé important de décortiquer notre question centrale pour en déduire les panoplies de questions subsidiaires (secondaires) qui en découlent et dont les trois plus importantes sont présentées comme suit:

- ❖ Qu'est-ce qu'un Tableau de Bord Logistique (TBL) ?
- ❖ Comment est élaboré le Tableau de Bord Logistique (TBL) ?
- ❖ Quels sont les critères d'élaboration du Tableau de Bord Logistique (TBL) dans le cas particulier de l'entreprise en Algérie ?

Pareillement et pour apporter des éléments de réponse à ces différents questionnements, nous avons dégagé dans un second temps trois hypothèses fondamentales ayant pour vocation de constituer le socle de la présente étude.

Hypothèse 1 : Le Tableau de Bord Logistique (TBL) est un outil de pilotage privilégié par les

managers pour pouvoir faire face aux exigences de la performance de la fonction logistique au sein de l'entreprise.

Hypothèse 2 : Pour élaborer un Tableau de Bord Logistique, il est important d'axer sa démarche sur un choix pertinent des critères nous permettant d'identifier les indicateurs nécessaires à la présentation du TBL.

Hypothèse 3 : En ce qui concerne la question secondaire n° 03 et vu la conjoncture de l'entreprise algérienne qui doit faire face à la compétitivité imposée par le contexte d'ouverture de l'économie nationale sur son extérieur, il est tout à fait raisonnable de croire, en guise d'hypothèse de travail, que les managers responsables du pilotage de la fonction logistique au sein des entreprises en Algérie accordent une importance capitale quant au choix des critères leur permettant d'élaborer des TBL utiles et performants.

Ceci dit, pour apporter des éléments de réponses aux différentes interrogations suscitées par notre mémoire, nous avons opté pour une démarche méthodologique scindée en deux phases distinctes mais complémentaires l'une par rapport à l'autre. Dans un premier temps et dans le cadre d'une première démarche qualifiée de descriptive, nous avons mené une recherche bibliographique dans le cadre de laquelle nous avons exploité un nombre important d'ouvrages, d'articles et d'autres documents qui nous ont permis d'appréhender les concepts fondamentaux relatifs à notre thématique de recherche. Dans un deuxième temps, après cela, nous avons effectué un stage d'un mois dans le service logistique et distribution de l'entreprise Cevital, où nous avons eu accès aux fichiers internes de l'entreprise et à un ensemble de données, ce qui nous a permis de rédiger des cas pratiques et d'étudier des tableaux de bord logistique à titre d'exemple.

Enfin, pour commencer à présenter notre mémoire, nous avons adopté une structure qui comprend trois (03) chapitres, suivis d'une introduction générale, dans laquelle nous décrivons l'importance du sujet, nos questions de recherche, les hypothèses à vérifier, et enfin, pour Objectifs atteints.

Pour commencer, le premier chapitre portera sur la généralité sur le transport et la performance logistique.

Ensuite, le deuxième chapitre sera consacré sur le tableau de bord, et le troisième chapitre sur l'élaboration d'un tableau de bord logistique en s'appuyant sur l'entreprise Cevital.

CHAPITRE I

Introduction

La logistique présente une particularité et un caractère de transversalité par rapport aux autres fonctions. Cela dit, la logistique a une histoire et offre un champ de réflexion formalisée depuis de très nombreux siècles. Les chaînes logistiques peuvent être considérées du point de vue de la production et de l'entreprise.

La chaîne logistique consiste à planifier stratégiquement ses opérations: approvisionnement, production, vente et distribution, en élaborant de bonnes approches de communication et de collaboration, aussi bien à l'intérieur de la chaîne entre ses différents maillons et avec ses partenaires extérieurs, fournisseurs et distributeurs, dans le but de fournir le produit désiré tout en garantissant les niveaux de services.

Afin de mieux comprendre le fonctionnement et les rôles de la chaîne logistique, dans la perspective de l'amélioration de la performance des entreprises, nous avons jugé opportun d'aborder les trois points suivants :

- Dans la première section nous allons présenter la logistique globale.
- La deuxième section sera consacrée à La gestion de la chaîne logistique et le transport.
- La troisième, et dernière section, nous allons nous intéresser à la performance logistique.

Section 1 : Logistique globale

Sous l'effet de la mondialisation conjuguée à la multiplication des investissements, le processus de la logistique étant devenu globale (mondial), la chaîne logistique ne cesse de s'allonger, ce qui rend sa définition et sa gestion de plus en plus complexe. Dans cette section nous allons exposer ce qu'est la logistique, son historique, son objet, ainsi que sa typologie.

1. Historique et définition de la logistique

1.1. Aperçu historique

Pour certains, le terme logistique provient de la qualification Grec « *logistikos* » qui signifie : relatif au raisonnement, pour, d'autres il proviendrait toujours d'un qualificatif Grec, « *logisteuo* » qui se rapporte aux tâches administratives. Cette activité existait depuis

l'antiquité pour assurer l'approvisionnement et faciliter le commerce. Elle a été pérennisée par les romains qui l'ont utilisé pour mieux maîtriser les flux de marchandises nécessaires au négoce. JULES CESAR a créé la fonction, « logiste » dont le but d'organiser les campements et les dépôts d'approvisionnement lors des déplacements des troupes romaines.

La logistique devient, au milieu des années 90, une fonction globalisée voire mondialisée de gestion du flux physique dans une vision complète de la chaîne client/fournisseurs, et constitue véritablement une nouvelle discipline du management des entreprises. La « logistique globale » représente ainsi l'ensemble des activités internes ou externes à l'entreprise qui apporte de la valeur ajoutée aux produits ou des services aux clients.¹

La logistique est apparue pour la première fois dans le domaine militaire, aujourd'hui le terme «logistique» recouvre des interprétations très diverses. La logistique a été toujours un élément déterminant dans l'acte de guerre .c'est elle qui facilite les ravitaillements.

Le terme « Logistique » trouve ensuite son origine dans le milieu militaire et provient du grade d'un officier en charge du « logis » des troupes, lors du combat. Napoléon I^{er} met en place un encadrement de l'approvisionnement en vivres et en munitions. Ainsi, le grade de «major général des logis » fut donné à « un officier qui avait la fonction de loger ou de camper les troupes, de diriger les colonnes, de les placer sur le terrain» selon le général de brigade Jomini, 1837.Le logisticien militaire avait en charge le transport, le ravitaillement et le campement des troupes. Le terme «Logistique» est entré dans le langage courant à partir du début des années quatre-vingt-dix, lorsque la première guerre du Golfe a éclaté. La presse, à partir de cette période, démocratisé le mot en parlant de « soutien logistique » dans le cadre d'actions militaires ou caractère militaire du XX^{ème} siècle fut la coordination du débarquement des troupes alliées en Normandie en juin 1944.Le savoir-faire acquis s'est alors diffusé dans les entreprises, d'abord aux États-Unis, ensuite dans les pays européens, est également lié à un contexte économique qui en a amené l'émergence.²

¹Daniel BRUN et Frank Guérin. « La logistique : ses métiers, ses enjeux, son avenir ». Edition EMS, 2014, P 35

² BARBARA LYONNET, MARIE-PASCALE SENKEL, la logistique, édition paris, 2005 pages 9 et 10

1.2. Définition de la logistique

- **Définition 01 :** La définition officielle de la norme AFNOR dit de la logistique qu'elle est une fonction « dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de services déterminé, les besoins sont de nature interne (approvisionnement de bien et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) au externe (satisfaction des clients). La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physique et d'informations ainsi que des moyens»³.
- **Définition 02 :** « *La logistique est la science des flux. Elle recouvre l'ensemble des moyens, des techniques et des méthodes qui permettent un écoulement rationnel et économique des flux des produits et des matières depuis leurs sources d'approvisionnement jusqu'à leur endroit de consommation*»⁴. La logistique renforce donc la compétitivité d'une entreprise en réduisant les coûts liés au transport, à la manutention, au stockage, et aux opérations d'après-vente.
- **Définition 03:** « *La logistique est un ensemble de techniques de gestion et d'optimisation des flux d'approvisionnement, de stockage et du transport des biens*».⁵

2. Typologie et objets (Activités de logistique)

Selon Michel Fendre et Philippe-Pierre Dornier dans leur écrit, la logistique globale : en jeux, principes et exemples, On peut cependant distinguer plusieurs activités de logistique :⁶

2.1. Logistique d'approvisionnement général

Consiste à amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production, ainsi elle permet d'apporter à des entreprises se service ou des administrations les divers dont elles ont besoin pour leur activité.

³ Y) PIMER et (M) FENDEUR : logistique, production, distribution, soutien, 5ème édition, Dunod, paris, 2008, p5

⁴ RAMARAO: Logistic and supply chain Management, Course in edit, UNR-But are, 2000-2001.

⁵ MASOZERA, G, Cours de gestion des organisations et de production, Bac II Gestion, ULK, 2003, inédit.

⁶ GRATACAP Anne et MEDAN Pierre ; logistique et supply chain management. Edition DUNOD, paris, p19

2.2. Logistique de production

Qui consiste à apporter au pied des lignes de production, les matériaux et composants nécessaire à la production. Cette logistique tend à absorber la gestion de production toute entière.

2.3. Logistique de distribution

Consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui, la logistique de distribution connaît beaucoup d'évolutions actuellement depuis la distribution historique ci-dessous, la grande distribution (supermarchés, hypermarchés), la vente par correspondance et le commerce.

2.4. Logistique militaire

Qui vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.

2.5. Logistique des soutiens

Née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.

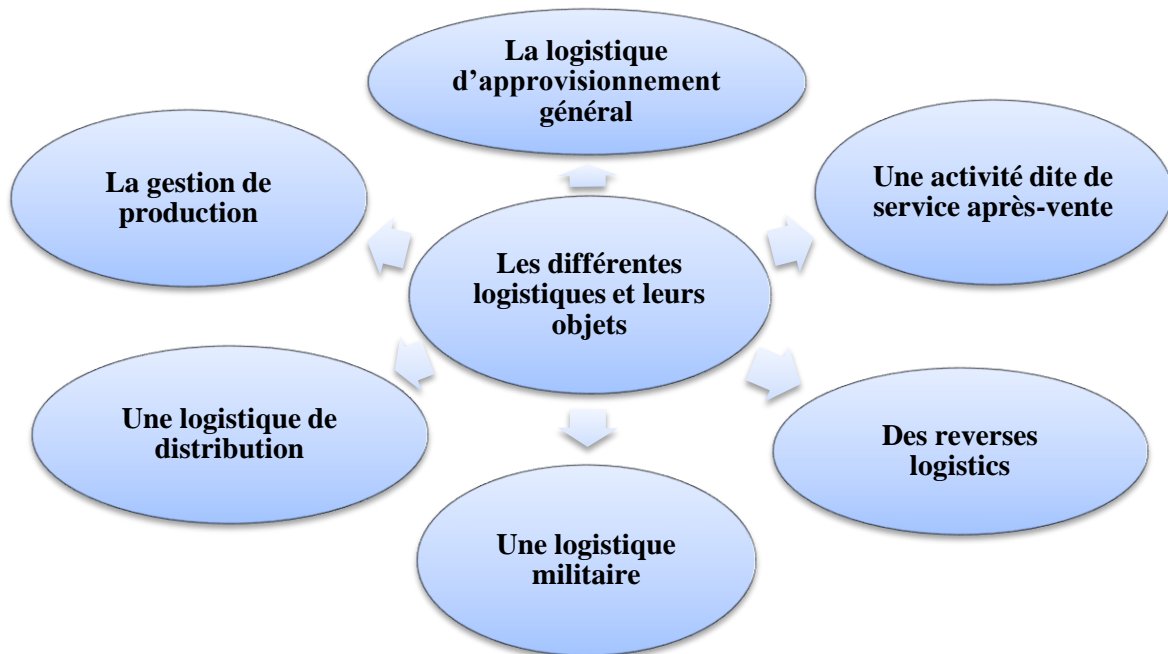
2.6. Activité dite de service après-vente

Assez proche de la logistique des ou tien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien; ou utilise assez souvent l'expression «management des services» pour désigner le pilotage de cette activité.

2.7. Reverses logistiques ou la logistique de retour

Traduites en français par « logistique à l'envers », « Rétro logistique » Ou « logistique des retours », qui consiste à répondre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, à traiter des déchets industriels, emballages et produits inutilisables.

Figure n° 01 – Les différentes logistiques



Source: réaliser par nous-mêmes. A partir de GRATACAP Anne et MEDAN Pierre ;
logistique et supply chain management. Edition DUNOD, paris, p19.

3. Type de la logistique : On distingue deux types des logistiques⁷:

3.1. Une logistique en amont

C'est toutes les opérations, organisations et gestions effectuées avant la réalisation de la production qui sont, l'achat et l'approvisionnement. Cette logistique sert à rassembler les besoins de l'entreprise pour entamé la production.

Les activités s'en amont comprennent:

- Le développement de la recherche de source d'approvisionnement dans ou à l'extérieur de l'entreprise cliente, par la mise en relation avec:
 - Des fabrications (producteurs, fournisseurs, sous-traitants);
 - Des prestataires de service saufs si dénommes sous-traitants;
- Les achats: qui impliquent la notion de contrat et de vendeur.

⁷ Rémy le Moigne. Supply chain management. Edition DUNOD. Paris. 2013. p15.

- L'approvisionnement : Qui induit la notion de commande ou de demandes, bons ou ordres de fabrications, de livraison (à l'intérieur) et de fournisseurs.
- Le transport en amont : Est les opérations de douane, pour acheminer les marchandises (produits fini ou matériaux; minerais, composants) vers un produit de stockage (notion de stock à ou une plateforme de préparation de commande (Just-à-temps)).

3.2. Une logistique aval

C'est la logistique après la production qui est la gestion commerciale et distribution, elle sert à gérer le produit fini de sa sortie de la production à son arrivé au consommateur.

Les activités en aval comprennent:

- Le stockage en entrepôt (entreposage) ;
- Le sur emballage, la construction de kits ou de lots, le conditionnement à façon, l'adressage ;
- La préparation de commandes qui peut porter d'autres noms:
 - La répartition pour les entreprises du secteur pharmaceutique (incluant toute fois sous cette dénomination les stockages le transport en aval);
 - L'éclatement pour les entreprises du secteur alimentaires frais (qui représente un seul passage à quais sans stockage, avec, répartition et rechargement immédiat de véhicule) ;
 - Le transport en aval (après le lieu de stockage), qui se décompose en:
 - ✓ Traction : c'est-à-dire le transport jusqu'à un point de répartition ou d'éclatement ou demie en tournée ;
 - ✓ Passage à quai pour éclater, repartir ou mettre en tournée sur d'autres véhicules ;
 - ✓ Distribution : c'est-à-dire le transport du dernier kilomètre concerne en général les entreprises de livraison avec des véhicules de moins de 3,5 tonne et de la livraison urgente, ou de distribution vers une entreprise (business to business) ou vers un particulier (business to consumer).

4. Objectifs et missions de la fonction logistique

Même si la logistique est aujourd'hui encore en phase de développement, sa mission principale est claire : elle décrit l'intégration de deux ou plusieurs activités, dans le but de planifier, mettre en œuvre et contrôler un flux de matières premières, un produit semi-finis et de produits finis, de leur point d'origine à leur point de consommation.

Les tâches de la fonction logistique sont : le stockage, la manutention, l'emballage de protection, le transport de marchandises, le contrôle des stocks, le traitement des ordres, les flux d'informations, les prévisions de marché et le niveau de service offert aux clients⁸.

La logistique a pour objectif d'assurer, dans les meilleurs délais et dans les meilleures conditions, la circulation du produit de l'entreprise vers le client.

Dans ce sillage, on voit que l'objectif de la logistique en entreprise porte à la fois sur du court terme (optimisation des flux physiques quotidiens) et sur du moyen à long terme (mise en place de plans d'actions pour optimiser les paramètres de production et de stockage).Section 02 : La gestion de la chaîne logistique et le transport.

Section 2 : La gestion de la chaîne logistique et le transport

1. Définition de la chaîne logistique et Portée du concept

1.1. Définition de la chaîne logistique

Le Supply Chain Management(SCM) est une notion très usitée. Tout comme la logistique, on trouve plusieurs définitions. On a choisi de citer celles-ci :

- **Définition 01** : « *Le Supply Chain Management définit l'ensemble des ressources, moyens, méthodes, outils et techniques destiné à piloter le plus efficacement possible la chaîne globale d'approvisionnement depuis le premier fournisseur jusqu'au client final* »⁹.

Il s'agit en effet, maillon après maillon, d'estimer au plus juste les besoins, les disponibilités et les capacités, afin de mieux synchroniser les éléments de la chaîne globale d'approvisionnement et de fabrication.

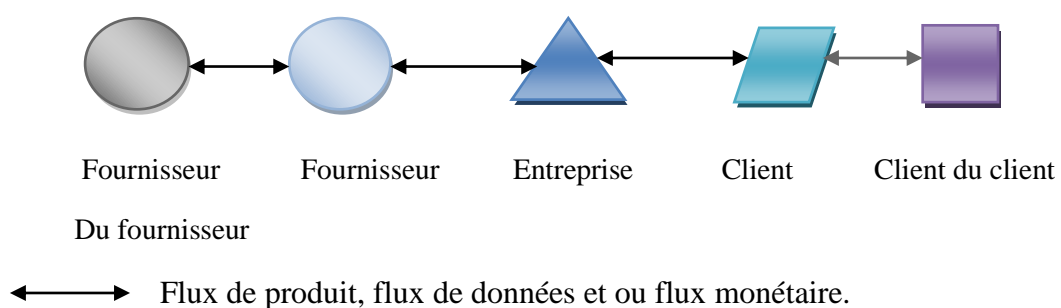
⁸André MARCHAL, La logistique globale, supply chain Management, ellipses, page06.

⁹<https://www.piloter.org/techno/SCM/index.htm> .consulté le 17/05/2021.

- **Définition02:** La Lande et Masters en 1994 ont défini la chaîne logistique comme «Un ensemble d'entreprises qui se transmettent des matières»¹⁰.

En règle générale, plusieurs acteurs indépendants participent à la fabrication d'un produit et à son acheminement jusqu'à l'utilisateur final. Producteur de matières premières et de composants assembleurs, grossistes, distributeurs et transporteurs sont tous membres de la chaîne logistique.

Figure n°02-La chaîne logistique (Supply Chain)



Source : LE MOIGNE.R ; Supply chain management, édition DUNOD, paris, 2013, p4

1.2. Portée du concept

En fait, il faut aller encore plus avant pour bien cerner le concept. Le Supply Chain Management ne désigne pas uniquement une famille de produits logiciels d'entreprise destinés à faciliter la gestion de la dite chaîne, connus sous le sigle "SCM".

Il s'agit en effet d'anticiper les besoins et d'être en mesure de délivrer le juste produit, là où il faut, lorsqu'il le faut, tout en assurant une maîtrise optimale des coûts et de la qualité. Cette notion de pilotage dépasse largement la seule gestion technique des flux. Il s'agit en effet de bousculer les idées reçues afin d'établir de solides coopérations avec l'ensemble des partenaires de la chaîne dans un esprit d'avantage concurrentiel partagé.

2. Les intervenants dans la chaîne logistique

Une chaîne logistique est le système grâce auquel les entreprises mènent leurs produits et leurs services jusqu'à leurs clients. C'est un ensemble d'acteurs indépendants, mais qui ont un objectif commun qui est la satisfaction du consommateur.

¹⁰ SCM: Revue logistique et management, Vol 9, 2001, p5.

On distingue 04 acteurs dans la chaîne logistique qui sont:

2.1. Les fournisseurs : initient la chaîne logistique en fournissant des intrants. C'est-à-dire toutes les matières nécessaires au fonctionnement de l'entreprise¹¹.

2.2. Les fabricants: transforment et assemblent des matières brutes, les pièces, les composantes et des fournitures dans le but de réaliser des produits qui seront par la suite destinés à la consommation.

2.3. Les distributeurs : jouent un rôle d'intermédiaire entre l'entreprise de production et le commerce de détails et participent ainsi d'une manière directe à la mise en marché des biens de consommation en quantités voulues et au moment de besoin.

2.4. Les détaillants : c'est le dernier intermédiaire du réseau. Proposant des produits aux consommateurs, de la grande surface à la petite boutique. Cet intervenant exploite de diverses stratégies de marketing dans le but de satisfaire le mieux possible les besoins des consommateurs.

La gestion de la chaîne logistique se matérialise par un partage d'information et un redéploiement des activités entre les différents maillons qui la composent. En effet, cette collaboration peut prendre différentes formes qui impliquera nécessairement un partage de responsabilité et une transparence et confiance totale entre les intervenants.

3. Les coûts et les enjeux de la chaîne logistique

3.1. Coûts de la chaîne logistique

Gérer la chaîne logistique, c'est fluidifier les flux en optimisant autant que possible les coûts des activités, tout en assurant le meilleur service aux clients, soit principalement :

- Coûts de conception des produits.
- Coûts d'approvisionnement.
- Coûts de production.
- Coûts des stocks.

¹¹POIRIERC. Charles et REITERE. Stephen, la supply chain, Paris, 2001, P.9.

- Coûts d'acheminement ou de transport.
- Coûts de rupture.
- Coûts d'assurance.

3.2. En jeux de la chaîne logistique

Les modèles traditionnels de stratégie se sont complexifiés avec le développement de la concurrence mondiale.

D'une approche de l'avantage concurrentiel : domination par les prix (et donc les coûts), la qualité des produits, le délai, la flexibilité¹².

3.2.1. Les prix / Les coûts : La pression permanente sur les prix oblige les producteurs à améliorer régulièrement leur productivité et à revoir leur organisation industrielle. Cette tendance les a amenés à agir sur tous les coûts qu'ils soient direct à l'usine (main d'œuvre, machines..), indirects ou frais généraux du siège.

3.2.2. La qualité des produits : La qualité n'est plus vraiment un objectif dans la mesure où elle se présente comme un pré requis pour pouvoir être compétitive. La question ne se pose plus sous la forme du niveau de qualité à atteindre mais plutôt du coût pour parvenir.

3.2.3. Le délai : se définit comme le temps qui s'écoulant entre la demande du client et la réception du produit commandé. Dans l'entreprise, industrielle ou non, pour l'utilisateur, il est plus souvent perçu comme le temps entre la constatation du besoin et le moment où il peut commencer à utiliser. Cet écart intègre des opérations réalisées par le fournisseur (préparation de la commande, expédition, etc.) mais également des tâches internes (constatations du besoin, contact avec le service achat, passation de la commande, puis réception et contrôle).

3.2.4. La flexibilité : c'est une capacité à réagir à des variations de la demande, se présente sous deux aspects : volume ou mix-produits.

¹²NAKHLA M., l'essentiel du management industriel, DUNOD, 1ère édition, Paris, 2006. Page 291.

3.3. Les perspectives pour la Gestion de la Chaîne Logistique

Malgré la performance des solutions informatiques disponibles sur le marché, la mise en place d'une gestion plus rationalisée de la chaîne logistique reste à concrétiser pour de nombreuses entreprises: « *Selon les estimations d'une étude récente, le papier et le tableur sont les outils principaux de pilotage de la Supply Chain dans plus de 50% des entreprises américaines de commerce international* »¹³.

Quant aux entreprises ayant déjà mis en œuvre des démarches d'optimisation de leur chaîne logistique, de nouveaux chantiers émergents :

- Mettre en place une chaîne logistique optimisée à l'échelle internationale.
- Rendre les chaînes logistiques flexibles afin qu'elles s'adaptent à l'évolution des besoins induits par l'évolution de la demande et des modes de consommation.
- Etenfindévelopperdespratiquesetdesoutilsdegestiondesrisqueslogistiques:unincidentà un point de la chaîne peut en affecter rapidement l'ensemble, indépendamment des frontières habituelles entre firmes.

4. Structure de la chaîne logistique

Plusieurs structures ont été développées, elles peuvent classifier en quatre types¹⁴.

4.1. Structure divergent

Elle permet de représenter un réseau de distribution où la matière part d'un point unique et se distribue à travers la chaîne logistique.

4.2. La structure convergente

Elle permet de modéliser un processus d'assemblage. Dans une chaîne convergente, la matière qui circule entre les sites converge vers un seul et même site qui est logiquement le lieu d'assemblage final.

¹³Revue sur la Stratégie logistique, n°61, nov.2003

¹⁴**Mariem TROJET**. Planification d'une chaîne logistique : approche par satisfaction de contraintes dynamiques. Automatique. INSA de Toulouse, 2014. Français.

4.3. La structure réseau

Elle permet de considérer à la fois les aspects d'approvisionnements et distribution, mais peut s'avérer plus complexe par le nombre d'acteur s'implique, en particulier pour des produits complexes.

4.4. Structure linéaire ou séquentielle

Chaque entité de la chaîne alimente une seule autre entêtée aval.

5. Le transport

Le transport de quelque chose est le déplacement de marchandises d'un endroit à un autre. L'évolution des coûts d'exploitation des transporteurs dépend de la distance parcourue et de la quantité transportée, c'est pour cela qu'il faut bien adapter le moyen de transport utilisé.

Tout transfert de marchandise nécessite un moyen de transport (routier, ferroviaire, aérien), un délai et un coût d'approvisionnement, celui-ci pouvant être proportionnel à la quantité transportée ou fixe par chargement.

La fonction transport tout en étant essentielle au sein de l'entreprise, elle peut se révéler très coûteuse si elle n'est pas intégrée dans le plan stratégique de celle-ci. D'où la nécessité d'instaurer des synoptiques et d'explorer des mécanismes permettant de réduire leur cout tout en garantissant un niveau de service.

Le transport apparaît donc comme un maillon indispensable de la chaîne logistique qui assure la liaison entre les différents étages du système logistique. Ce transport peut se faire suivant différents modes : routier, aérien, maritime, ferroviaire.

5.1. Les modes de transport

Figure n° 03 : Les modes de transport



Source : <https://blog.logismarket.fr/offre-transport/>

5.1.1. Transport aérien

Désigne l'activité de transport de passagers ou de fret effectuée par la voie des airs, il est le mode le plus rapide parmi les autres transports« En le considérant comme un mode privilégié de développement et d'échanges et occupant une importante dans le système de transport. Du fait de l'étendue du territoire national, un large programme de développement est envisagé. Pour augmenter la capacité d'accueil des passagers, rentabiliser les aéroports et hisser le niveau de sécurité et de sûreté au niveau des normes internationales»¹⁵.

5.1.2. Transport maritimes

On entend par transport maritime tout transport des marchandises ou de biens effectué par mer.

Le transport maritime se taille une place de choix dans le commerce international, ainsi la quasi-totalité du commerce international est réalisé par la voie maritime.

Ce mode de transport utilise en majorité les conteneurs, car il permet de gains de temps et de sécurité qui ne peut être négligés, de même il réduit le coût de la manutention et des assurances.

¹⁵ Merzoug S et Belkhiri A. la problématique de financement des infrastructures de transport à la lumière de la crise financier mondiale : cas de l'Algérie. P 15.

Le transport maritime, malgré sa lenteur, reste le mode le moins coûteux et mieux adapté pour les transports de produits lourds et volumineux genre céréales, hydrocarbures, fruits etc.

En effet le transport maritime est tarifé par les conférences maritimes (accord entre les Compagnies maritime) qui fixent les règles de tarification.¹⁶

5.1.3. Transport ferroviaire

Le transport ferroviaire est généralement plus réglementé que le transport routier et très souvent les pouvoirs publics participent directement à la fourniture des services, en sus de leurs responsabilités en matière de gestion des infrastructures.

5.1.4. Transport routier

Consiste à transporter des marchandises par le réseau routier, généralement par camions. Le transporteur de marchandises (ou « voiturier ») est l'entreprise commerciale spécialisée dans le transport de marchandises. Il exerce, dans la plupart des pays une profession réglementée. En France, le transporteur routier de marchandises appartient aux transporteurs terrestres, comme les transporteurs ferroviaires (transport par voie ferrée, de marchandises, de personnes ou de biens), les déménageurs (transport routier de biens), les transporteurs routiers de personnes, etc.¹⁷

La fonction de transporteur, puis le métier de transporteur routier de marchandises a évolué en fonction

- De l'invention et de l'évolution des choses transportées.
- De l'invention et de l'évolution des moyens de transport.
- Des données socio-économiques (exigences des marchés).
- Des réglementations qui ont cadré l'exercice de l'activité, puis de la profession.

¹⁶LE BLEME, « acteur du commerce maritime », édition Belize, 2011, fiche n°28.

¹⁷JEAN Belloti, transport international de marchandises, Edition Vuibert, Paris 2015, page 132.

5.2. Les avantages et inconvénients de chaque mode de transport:

Les avantages et les inconvénients de chaque mode de transport

Tableau1 : les avantages et les inconvénients de chaque mode de transport:

Mode de transport	Avantages	inconvénients
Le transport par voie de seaux (maritime et fluvial)	<ul style="list-style-type: none"> • Un fret très bénéfique avec une quantité énorme. • Possibilité de livrer dans le monde entier. • Son cout est très compétitif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de sécurité au niveau de port. • Long Délais du transport. • La fluidité des marchandises au niveau de port est fiable.
Le transport par voie aérien	<ul style="list-style-type: none"> • Assur une bonne rapidité et haute sécurité. • Faible cout de maintenance et de l'emballage. • Délais de paiement est plus court. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cout du fret est élevé et capacité limitée. • Certaines marchandises sont interdites (marchandises dangereuses). • Rupture de charge
Le transport par voie routier	<ul style="list-style-type: none"> • La livraison est point à point sans rupture de charge. • Un délai de livraison relativement rapide. • Moyen de transport direct 	<ul style="list-style-type: none"> • Sécurité et délais varient selon les distances parcourut et les conditions climatiques. • l'insécurité de la route • Risque d'accident.
Le transport par voie ferroviaire	<ul style="list-style-type: none"> • Il n'est pas cher, et il est sécurisé. • Adapté aux tonnages et volumes importants. • Prix compétitifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Le réseau ferroviaire est limité. <ul style="list-style-type: none"> • Le transport est lent. • Inadapté aux courtes distances. • Obligation de remplir tous les wagons.

Source: PASCO.C,«le commerce international». Édition Dunod. 4eme Edition. Paris.

5.3. En jeux du transport

a) Les prix/les coûts

Le cout de transport est un paramètre très sensible pour la société qui affecte directement le prix de produit et le bénéfice engendré par le produit lui-même. Ce qui oblige les réseaux de transport à améliorer régulièrement leur circuit de distribution et à revoir leur organisation industrielle. Cette tendance les a amenés à agir sur la minimisation de tous les coûts relative à la distribution et qui peuvent avoir une influence importante. Donc il faut bien savoir optimiser la distribution et la livraison pour rester dans le monde de concurrence¹⁸.

b) La qualité des produits

La qualité n'est plus vraiment un objectif dans la mesure où elle se présente comme un pré requis pour pouvoir être compétitive. L'unité de mesure utilisée reflète bien les progrès réalisés dans ce domaine : du pour cent, le niveau de qualité est passé au « pour mille » puis plus récemment au PPM (pièces défectueuses par million).

La question se pose plus sous la forme d'un niveau de qualité à atteindre mais plutôt du coût pour y parvenir.

c) Les délais

Le délai se définit comme le temps s'écoulant entre la demande du client et la réception du produit commandé. Dans l'entreprise, industrielle ou non, pour l'utilisateur, il est plus souvent perçu comme le temps entre la constatation du besoin et le moment où il peut commencer à l'utiliser. Cet écart intègre des opérations réalisées par le fournisseur (préparation de la commande, expédition, etc.) mais également des tâches internes (constatation du besoin, contact avec le service Achats, passation de la commande, puis réception et contrôle).

d) La fiabilité

La fiabilité dans les réseaux de transport est une notion essentielle et d'une importance majeure pour l'optimisation et la meilleur sélection. Une route plus longue peut être plus fiable qu'une route courte qui est confronté à plusieurs aléas (grande circulation, mauvais tapissage, route non goudronnée, mal éclairée pour les voyages nuitée...etc.).

¹⁸Stepien. B, Problèmes de Transport, Montpellier: Université de Montpellier, 1970.

e) Le risque

Le progrès technologique a permis de faire un très grand pas vers l'avenir et instaurer une évolution majeure dans tous les domaines et particulièrement dans les systèmes industriels.

Un critère qui était largement exigé par de nombreuses entreprises et la minimisation tous genres de risques (les retards, les erreurs, les pannes, détérioration, la défaillance des produits...etc.

On analyse ainsi successivement les risques potentiels externes provenant du marché, de la concurrence, des changes, de la législation, etc...et les risques internes liés à l'organisation, la technique utilisée, le niveau de la main-d'œuvre, la gamme de produits et son renouvellement.

Le transport est très sensible aux différents risques puisque celui-ci influence directement sur la fonction de transport.

f) La sécurité

La sécurité varie selon la nature des produits transportés qui dépend du moyen de transport utilisé, la qualité de packaging de produit lui-même et des moyens de manutention utilisés pour le chargement et déchargement.

g) Rapidité

La rapidité permet de mesurer et respecter les délais de livraison sans dépasser les échéances prévues ce qui peut entraîner des coûts de sur-stockage il faut trouver le compromis adéquat qui favorise l'équilibre.

Section3: la performance logistique

1. La performance logistique et ces types

1.1. Performance logistique

Le concept de performance d'un projet regroupe la recherche d'efficacité, comprise comme l'optimisation des activités du projet en fonction des ressources disponibles et mises en œuvre, et celle de l'efficacité, comprise comme le degré de réalisation des exigences du projet (contenu, coûts et délais, notamment¹⁹.

Pour Chow et al. (1994), « la performance logistique peut être vue comme un sous-élément de la notion élargie de performance de la firme ou de l'organisation ». Selon ces auteurs, la « performance de la logistique peut être définie comme l'extension de chaque objectif achevé »²⁰.

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

1.2. Types de performance : Il y'a plusieurs types de performances dans l'entreprise, parmi elle :

1.2.1. La performance globale d'une entreprise

Elle est définie comme : « une visée multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines autant les salariés que les citoyens »²¹.

1.2.2. Performance organisationnelle

«Elle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses

¹⁹Dictionnaire de management de projet : Editions AFNOR, 2010, p 191

²⁰ JOELLE Morana et JESUS Gonzalez -Feliu. Les indicateurs de performance. 2010

²¹ A. BOURGUIGNON. «Performance et contrôle de gestion, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit», éd Economica, 2000. p62

objectifs et la façon dont elle y parvient »²². Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont:

- Le respect de la structure formelle.
- Les relations entre les composantes de l'organisation.
- La qualité de la circulation de l'information.
- La flexibilité de la structure.

1.2.3. Performance sociale

« La performance sociale est la capacité de l'organisation à mobiliser efficacement ses ressources humaines. Pour cela, elle doit s'assurer de leur bien-être. Concrètement, l'organisation va mettre en œuvre des actions visant à améliorer les conditions de travail et rémunération afin de motiver les salariés à s'investir »²³.

Il y'a des critères qu'on peut utiliser afin d'évaluer la performance sociale, il peut s'agir par exemple²⁴

- De la nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives.
- Du niveau de satisfaction des salariés mesurée par les sondages et les enquêtes d'opinion.
- Du degré d'importance des conflits et des crises sociales, grèves, absentéisme, Accidents de travail...etc.
- Du taux de rotation, la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise ainsi que le dialogue avec les membres du comité d'entreprise.

1.2.4. Performance commerciale

« Il s'agit de la prédisposition de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients habituels et ceux des clients potentiels. Cela se traduit par la capacité à proposer des produits et services adaptées à leurs attentes. Elle est reflétée par les parts de marché occupées par

²² M. KALIKA: « Structure d'entreprise : réalité, déterminations, performance », éd Economisa, Paris, 1995, p340

²³ C. GERMAIN : « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », revue sociale Lamy n°1186, école de management, paris, 2004, p 37

²⁴ T. MONCEL, cité par M. BAYED : « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », annales de management, 1992, p 381

l'entreprise, le nombre de clients fidèles, l'opinion de la clientèle sur l'entreprise et la rentabilité dégagée par client, secteur d'activité...etc. »²⁵.

2. Caractéristique de la performance

- La performance se mesure, cela nécessite de construire ou d'utiliser des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs adaptés ;
- La performance s'apprécie, en s'appuyant sur des comparaisons dans le temps (évaluations les différents indicateurs de l'entreprise sur plusieurs années) ou dans l'espace (c'est-à-dire à partir des valeurs des indicateurs de l'entreprise comparables lorsqu'ils sont disponibles) ;
- La performance s'explique par des internes (liés aux acteurs) ou externe (liés aux Fluctuations de l'environnement).

Pour mesurer la performance, voici les caractéristiques :

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

²⁵HERBI et L. MAMMAR : «évaluation et pilotage de la performance : cas BNP Paribas El Djazair, société Générale Algérie», mémoire de fin d'étude, ESC, Alger, 2012, p 26

3. Critère et indicateur de la performance

Une fois la nature de la performance définie, le choix des indicateurs permettant de la mesurer.

3.1. Le choix des critères de performance

Cependant les critères retenus dépendent des questions suivantes²⁶: Que mesure-t-on ?

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

La performance globale de l'entreprise ne peut s'exprimer que par un ensemble d'indicateurs multicritères. Les indicateurs financiers sont donc complétés par des indicateurs traduisant, par exemple, la satisfaction des clients, la qualité organisationnelle, le potentiel des compétences, etc. Les indicateurs sont sélectionnés en fonction des axes stratégiques de l'entreprise traduit en facteurs clés de succès. Pourquoi évalue-t-on la performance ?

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

3.2. Indicateurs de performance

Un indicateur n'a d'intérêt que lorsqu'il est exploité. Il est donc nécessaire de définir son rôle.

3.2.1. Définition de l'indicateur

Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif une statistique ciblée et conceptualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la

Collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.²⁷

²⁶ **DORIATH (B)** «Contrôle de gestion en 20 fiches»; 5^{ème} édition; DUNOD ;2008; page 129

²⁷ **IRIBANE. P** ; les tableaux de bord de performance ; DUNOD, Paris, 2003, Page 61.

L'indicateur « est une information ou un regroupement d'informations contribuent à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/réponse une action ou une réaction du décideur ». ²⁸

3.2.2. Typologie des indicateurs : Les types d'indicateurs sont les suivants :

- **Indicateurs de résultat ou de progression** : information sur le résultat d'une action finie ou sur une action en cours.
- **Indicateur financier ou non financier.**
- **Indicateur global ou ponctuel** : un indicateur peut être synthétique, calculé à partir de plusieurs informations pour donner une image à plusieurs dimensions ou au contraire très ciblé sur un seul paramètre très précis.
- **Indicateur de « reporting » ou de pilotage** : un indicateur peut être demandé par un niveau hiérarchique en vue de contrôler des engagements « reporting » mais il peut aussi aider le responsable à orienter son action ; c'est plutôt la tendance actuelle donnée aux indicateurs ;
- **Indicateur d'alerte** : un indicateur pour pointer un seuil, un dépassement d'une variable, de manière rapide et simple.
- **Indicateur d'équilibration** : un indicateur pour constater un état, un degré d'avancement par rapport à un objectif.
- **Indicateurs d'anticipation** : un indicateur pour donner une tendance future, une extrapolation ou une simulation d'une variable.

4. Les indicateurs de performance

On peut regrouper ces indicateurs en trois grandes familles: indicateurs financiers, indicateurs de résultat et indicateur de comportement. ²⁹

4.1. Les indicateurs de résultat

²⁸FERNANDEZ. A, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 3e édition, EYROLLES d'organisation, Paris, 2007, Page 287.

²⁹«Indicateur du rapport financier à la gestion de la performance », Editeur BDO, Belgique, 2ème trimestre 2014, page 2.

Les indicateurs de résultats sont mis en place afin de mesurer les résultats des actions de l'entreprise. Grâce à ces indicateurs, l'entreprise pourra déterminer les performances des activités commerciales et marketing dans le cadre de son domaine d'activité. Elle a pour également apprécier part de marché dans le secteur étudié. Les indicateurs du marché sont les suivants:

- Les chiffres d'affaires générés par les clients fidèles et par les nouveaux clients.
- Le nombre de pièce produite.
- Le degré de satisfaction client.
- La rentabilité des campagnes publicitaires et le montant du carnet de commande.
- L'étude de la concurrence.

4.2. Les indicateurs financiers

Les indicateurs financiers est un ensemble de ratios utilisé pour déterminer la santé financière de l'entreprise. Ces indicateurs concernent la solvabilité et la croissance de l'activité. Ils offrent la possibilité de comparer les prestations générales d'une entreprise par rapport à son secteur d'activité pour identifier les éventuelles opportunités d'investissement. Parmi ces indicateurs financiers on trouve:

- La capacité d'autofinancement.
- Le calcul des coûts.
- Le rendement de l'actif.
- Besoin en fonds de roulement.
- Gestion de trésorerie.
- Les ratios de rentabilité.

4.3. Les indicateurs de comportement

Les indicateurs de comportement se sont des indicateurs qui représentent des tendances et des estimations d'une situation et pas des données statistiques. Parmi ces indicateurs, on trouve les Suivants :

- le temps de vente que procure un vendeur à ces clients.
- les frais de production.
- les fluctuations des dépenses dans l'innovation.
- le niveau de formation du personnel.
- le degré de satisfaction des salariés et des consommateurs.
- le comportement de personne, clients, fournisseurs et salariés.

5. Différents types d'indicateurs

Les différents types d'indicateurs de performance sont³⁰:

5.1. Indicateurs d'alerte : cet indicateur de type tout ou rien, signale un état anormal du système, nécessitant une action immédiate ou non. Un franchissement de seuil critique par exemple entre dans cette catégorie d'indicateurs.

5.2. Indicateurs d'équilibrage: Cet indicateur étroitement lié aux objectifs est considéré comme la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis.

5.3. Indicateurs d'anticipation: Un bon tableau de bord est un instrument de prospective, il permet d'anticiper et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle.

Le plus délicat n'est pas de définir ce que l'on souhaite piloter, mais bien comment établir la feuille de route des indicateurs de performance, en déterminant le système d'animation de ces indicateurs.

³⁰Indicateurs de Performance dans les Fonctions du Supply Chain Management, in

<http://www.agroalimentairelr.com/sites/aria.choosit.eu/files/fichiers/documents%20de%20rubrique/guidelogistique>

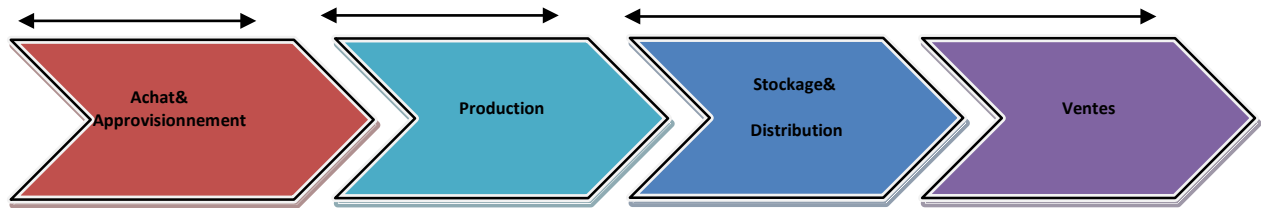
Consulté le 20 04 2021

De ce fait on distingue une autre classification des catégories d'indicateurs³¹ :

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

³¹ COURTOIS (A), PILLET (M) et MARTIN-BONNEFOUS (C) « *Gestion de production* » ; 4ème édition; éditions d'organisation ; 2003; page 362.

Figure n° 04: Les principaux indicateurs de performance d'une entreprise



Stratégique

-délais global de la chaine logistique	-profit	-flexibilité de l'offre permettant de s'adapter aux besoins
-degré de partenariat client/fournisseur-cout total de production du client		
-délais de développement produit		-valeur ajoutée du produit perçue par le client
-coût d'achat		-délai de la commande client

Tactique

-Délai d'une commande d'achat -Performance de la livraison -Délai fournisseur	-Délai de production -Fiabilité des plans de production -Productivité des ressources	-Fiabilité de la livraison -Performance des plans de livraison	-Précision des prévisions de ventes -Temps de réons fournisseur
---	--	---	--

Opérationnel

-Taux des rebuts fournisseurs -Efficience of purchase Order cycle time	-Taux d'utilisation des ressources -Niveau des stocks	- Qualité de la livraison -Taux d'erreurs de distribution
--	--	--

Source : COURTOIS(A), PILLET(M) et MARTIN-BONNEFOUS(C) : *Gestion de production*, 4ème édition, éditions d'organisation, 2003

Conclusion

Ce chapitre nous fait comprendre que la logistique est le moyen de fournir un produit donné au bon moment, au bon endroit, au moindre coût et de qualité pour assurer la satisfaction de client.

Afin de pouvoir appréhender les besoins des clients, les entreprises utilisent la performance logistique pour mesurer différents indicateurs, ce qui leur permet d'atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixés.

L'outil ultime qu'une entreprise utilise pour éviter tout risque qui pourrait nuire aux objectifs de l'entreprise fixés à un moment donné est le tableau de bord, qui est un outil d'aide à la décision d'une entreprise qui vous permet de vous concentrer sur ses objectifs à tout moment. Le tableau de bord est un véritable allié dans une bonne gestion de l'entreprise.

CHAPITRE II

Introduction

Le tableau de bord de logistique (TBL) est un ensemble d'indicateurs, rapidement et fréquemment, des informations essentielles sur le fonctionnement des activités et la performance d'une entreprise. Afin de mieux comprendre la conception et la réalisation d'un tableau de bord nous avons jugé opportun d'aborder les trois points suivants :

- La première section nous va présenter des généralités sur le tableau de bord
- La deuxième section sera consacrée à la démarche de construction de tableau de bord

(Les principes et les méthodes d'un TB).

- La troisième et dernière section, nous allons procéder aux étapes d'élaboration d'un

Tableau de bord logistique

Section 1 : généralité sur le tableau de bord logistique

1. L'évolution de la notion et Définitions et rôle du tableau de bord

1.1. L'évolution de la notion

Le tableau de bord prend ses origines au début du 20^{ème} siècle, par l'apparition de l'ère industrielle et l'obligation des grands patrons de contrôler les usines installées à cette époque. Entre les années 20 et 40, on a assisté à une évolution des méthodes statistiques et mathématiques introduites dans le contrôle de gestion de l'entreprise. Mais à cette époque, c'est le contrôle budgétaire qui prime sur les tableaux de bord.

C'était vers les années 40, aux Etats-Unis, que la notion de tableau de bord est apparue réellement. Au début, le terme « tableau de bord » signifiait la mise en circulation d'une masse de données et de documents au sein de l'entreprise, il véhiculait l'information de la périphérie vers le centre. Ce n'est qu'au début des années 60, certaines grandes firmes, ont conçu un système de saisie, de traitement et de diffusion interne d'informations quantitatives, qui correspondent réellement à la notion du tableau de bord indépendante du contrôle de gestion. Principalement, avec le développement de méthodes de gestion américaines (tels que la notion de centre de responsabilité).

Jusqu'aux années 80, le tableau de bord était présenté comme un outil de reporting. Et

ce n'est que vers les années 90, que les notions tableaux de bord vont évoluer vers une approche plus orientée sur des plans d'actions et plus engagées.

1.2. Définitions et rôle du tableau de bord

Dans cette présente section, nous allons aborder la définition du tableau de bord. Le rôle du tableau de bord, Avantages et conditions de réussite d'un tableau de bord (TDB), objectif et limites du TDB, types et caractéristique TDB.

1.2.1. Définitions du tableau de bord

➤ Nous avons sélectionné quelques définitions qui varient selon les différents auteurs, dont celles que nous jugeons nécessaires :

- **GUEDJ Norbert** qui donne une définition plus détaillé : «le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise»³².
- **Pour BOISSELIER Patrick**, le tableau de bord est« Un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aide au pilotage de son action. Ces indicateurs sont non seulement quantitatifs, mais peuvent également être physiques ou qualitatifs »³³.
- **Définition SAULOU Jean-Yves**, le tableau de bord doit également être «un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir, afin d'appréhender le futur avec moins d'incertitude»³⁴.
- **Définition MALO.J-L**, D'une autre manière, « le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision, il est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et l'évolution des systèmes

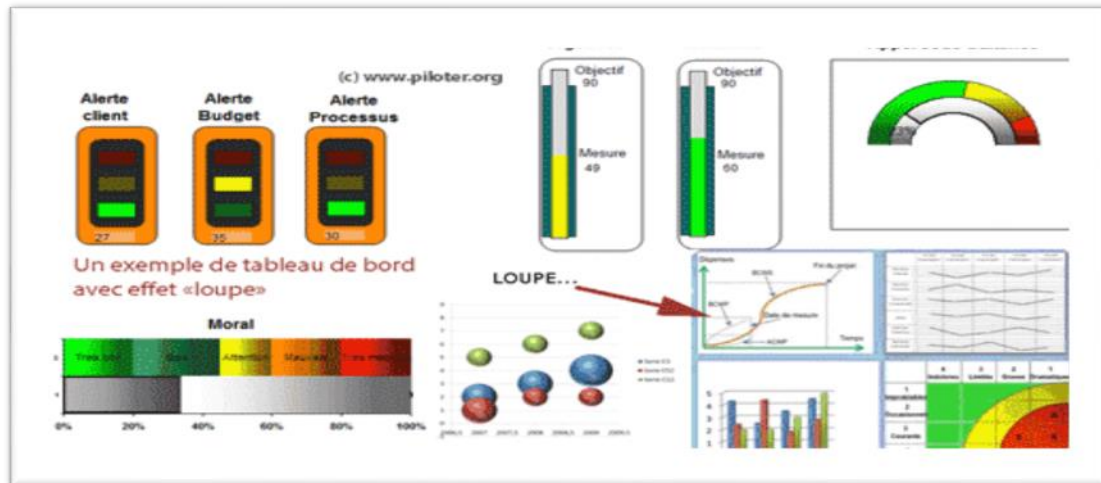
³²GUEDJ Norbert, le contrôle de gestion, 3ème Edition, Edition d'organisation, Paris, 2000, P 285.

³³BOISSELIER Patrick, Contrôle de Gestion, cours et applications, Edition Vuibert, Paris, 1999, P70.

³⁴SAULOU Jean-Yves, Le tableau de bord du décideur, Ed. D'ORGANISATION, Paris, 1982, P 40.

qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions»³⁵.

Figure n°05 : tableau de bord.



Source : www.tableau-de-bord.org

1.2.2. Le rôle du tableau de bord

Au fil du temps, la flexibilité de l'utilisation du tableau de bord peut conduire à son rôle plus en plus étendu :

1.2.2.1. Tableau de bord, instrument de mesure et de comparaison

Le tableau de bord permet de:

- Contrôler en permanence la réalisation par rapport aux objectifs fixés.
- Il attire l'attention sur les points clés de la gestion.
- Détecter les points faibles et anomalies qui ont une conséquence sur le résultat de l'entreprise.

1.2.2.2. Tableau de bord aide à la décision

Le tableau de bord donne des informations sur les clés de la gestion. La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes des

³⁵MALO.J-L, «Encyclopédie de gestion», édition Economisa, Paris,1997.p.130.

Chapitre II : le tableau de bord logistique

phénomènes et par une suivie d'action correctrice³⁶.

De manière idéale, un tableau de bord devrait aider:

- Pour une prise de décision en temps réel de l'entreprise.
- Pour une prise de décision répartie.
- Pour des informations adaptées à chaque décideur.
- Pour le pilotage d'objectifs diversifiés.

1.2.2.3. Tableau de bord, outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord:

- Doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.
- Permet aux subordonnés de commenter les résultats, les faibles et les points forts.
- joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.

2. Avantages et conditions de réussite d'un tableau de bord

2.1. Avantage du tableau de bord

Les avantages du tableau de bord sont assez nombreux, citant quelques-uns.

- La possibilité d'assurer le suivi et le contrôle des activités majeurs de chaque service.
- Anticiper les dysfonctionnements éventuels qui peuvent surgir au niveau des services.
- L'analyse de la performance des activités des services.
- Permettre via les écarts et les constatations obtenus de formuler des décisions.

³⁶CLAUDE Alazard et SABIEN sépare« DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications ». 5 éditions « contrôle gestion », p 600

2.2. Condition de réussite

- La coopération primordiale des responsables lors de la collecte des informations.
- Obligation d’avoir un esprit de synthèse d’analyse.
- La nécessité d’assimiler le vocabulaire de l’activité de chaque service avant d’entamer la conception.

3. Objectifs et limites du tableau de bord

3.1. Objectifs du tableau de bord

Avant tout, les tableaux de bord ont vocation à servir à des responsables clairement identifiés et sont conçus à leur intention.

- Le premier point à respecter est donc d’indiquer le responsable au quel s’adresse-le tableau de bord.
- Les tableaux de bord synthétises les informations propres a chaque responsables (c’est un outil de pilotage).
- C’est un document de travail qui permet :
 - D’apprécier les résultats d’actions engagées antérieurement.
 - De dissimiler les actions correctives.
 - De rendre compte à l’autorité qui a délégué les responsabilités.
- Indique des données opérationnelles plutôt que des données financières, données quantitatives et qualitatives ; chiffrées ou non, mais qui porte sur l’entreprise et son environnement.
- Permet de localiser les points faibles et les points forts de l’entreprise et constitue une base de prise de décision.
- Le tableau de bord apparait comme un instrument de maitrise de l’action des responsabilités en première approximation et permet aux responsables d’agir le moment venu. Assure la nécessaire solidarité inter centre, une mission peut faire l’objectif d’une

responsabilité partagée entre différents départements, ainsi les décisions nécessaires doivent être prises conjointement.

3.2. Limite du tableau de bord

Soit bien développée, il y a eu quelques lacunes dans la réalité de l'entreprise :³⁷

- Les tableaux de bords s'inscrivent dans une vision analytique de l'entreprise, c'est-à-dire sur une analyse cloisonnée des centres ; or la dépendance de ces derniers peut difficilement être neutralisée il convient donc de tendre vers une perception systématique en raisonnant par processus transversal, inter centres, en identifiant les responsables du processus.

- Il n'Ya pas de tableau de bord adapté à chaque service au niveau hiérarchisé mais un tableau de bord unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité.

- Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans se soucier d'adaptation aux nouveaux besoins, nouveaux objectifs ou moyens.

- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment.

- La mesure de performance se heurte souvent aux comportements déviant, les auteurs cherchent naturellement à soigner les activités éclairées par les indicateurs, voir, recourir à des raisonnements malveillants pour l'entreprise, mais dictés par une rationalité individuelle. (les responsables des achats gérant des milliers de références).

- La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers.

- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment.

³⁷ALAZARD. C & SEPARI. S, « DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications », 2e édition, DUNOD, Paris, 2010, Page 665

4. Types et caractéristiques du tableau de bord

4.1. Les différents types de tableau de bord

On a trois types de tableau de bord (d'activité, pilotage, projet) :

4.1.1. Tableau de bord d'activité (destiné au reporting)

Il s'agit du tableau de bord classique qui présente des indicateurs pour suivre des activités, ces derniers consistent toute statistique relative, présentés généralement sous forme de fonctions de l'entreprise, issues par exemple, de l'organigramme et /ou des activités mises en œuvres. Ce type est nécessaire quand il s'agit de suivre une entité ayant une structure définie.

4.1.2. Tableau de bord de pilotage

C'est le véritable tableau de bord pour atteindre un ou plusieurs objectifs en pilotant les plans d'actions préalablement définis.

Ce type correspond à une préoccupation décideurs pour parvenir à leurs objectifs avec des moyens limités qui implique de piloter, a pour obligation de clarifier, convaincre le plan diffusé, faire partager l'essence même de ce métier et définir le plan d'action stratégique pour atteindre les objectifs.

4.1.3. Tableau de bord projet

Il existe un autre types de tableau de bord utilisé dans le management qui est « tableau de bord projet », dans ce type le responsable du projet pilote en fonction de l'objectif à atteindre, en adaptant en permanence les moyens nécessaires et disponibles aux caractéristiques du produit à livrer, toute en permanence le chemin critique optimum.

4.2. Les caractéristiques du tableau de bord

On trouve deux formes de caractéristiques du tableau de bord³⁸

³⁸AIT MATEN Souad et IDIRI Samira, *Le Tableau De Bord : outil de contrôle, et de mesure de La performance*, mémoire de fin d'étude, master ICCA, 2011, P28.

4.2.1. Un tableau de bord utile contient généralement quatre(4) éléments essentiels

- Un tableau rassemblant les indicateurs pertinents.
- Un graphique pour présenter l'information la plus représentative des données du tableau.
- Un commentaire clair, précis et concis donnant des indications sur les actions achevées, en cours et à venir.
- Un écart de références avec les coordonnées de l'émetteur et les sources utilisées. Ses écarts et tente d'expliquer les causes. Il demande alors, des directives ou des moyens supplémentaires. C'est à la direction générale de veiller à la cohérence des actions correctives.

4.2.2. Une bonne conception implique

- Une qualité des données.
- Une limitation à l'essentiel.
- Une présentation lisible et interprétable, accessible à ses destinataires qui ne sont pas forcément des techniciens des chiffres.
- Une mise à jour périodique régulière adaptée aux besoins.
- Qu'il soit évolutif, c'est-à-dire qu'il prévoit des modalités d'actualisation.
- Un raisonnement en termes prévisionnels en pensant toujours à l'adaptation aux évolutions futures et en ne se contentant pas d'accumuler des informations sur le passé.
- Une restitution à faibles coûts et dans des délais corrects permettant la fonction d'alerte.
- Et un climat de confiance et une adhésion à l'outil, sont essentiels.

5. Les fonctionnalités du tableau de bord et les Instruments

5.1. Les fonctionnalités du tableau de bord

Le tableau de bord peut être considéré comme un instrument à dimensions multiples, en

plus de son rôle d'outil de contrôle de gestion, de pilotage et d'aide la prise de décision.³⁹

5.1.1. Outil de motivation des responsables

Il constitue un miroir qui reflète les performances des dirigeants et leur aptitude à relever les défis qui leur sont posés. Il montre donc, l'évolution et les progrès vers la réalisation des objectifs par la création d'une sensation de maîtrise qui stimule la motivation des individus et la cohésion des équipes.

5.1.2. Outil d'information

Tout en se nourrissant lui-même d'information, le tableau de bord permet aussi d'informer en temps réel du fonctionnement de l'entreprise et suivre son activité, d'une part, et d'informer l'encadrement des performances obtenues par d'autres départements ou par l'ensemble de l'entreprise, d'autre part.

Le tableau de bord s'insère dans la mission de suivi. Il contribue aussi à faire progresser une culture forte de gestion d'une organisation. Il permet une gestion prévisionnelle et non pas seulement curatif. Ses missions principales peuvent être résumées comme suit:

- Alerter un responsable.
- L'alerter rapidement, en temps réel.
- L'aider à redresser la barre vers les objectifs fixés.
- Eclaircir les points à redresser.
- L'aider au pilotage de son activité.

5.2. Instrument du tableau de bord

Afin d'afficher le tableau de bord à ses utilisateurs, il existe plusieurs formulaires, telle que : les écarts, les ratios, les graphiques.....etc. sont utilisé pour l'attention du gestionnaire sur des informations clés afin de faciliter le processus d'analyse et de prise de décision.

▪ Les écarts

«L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, l'écart

³⁹ LEROY M, le tableau de bord au service de l'entreprise, 2ème Edition, d'ORGANISATION, Paris, 2001, pp 42-43.

Chapitre II : le tableau de bord logistique

entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée»⁴⁰. Permettre de constater rapidement les indicateurs sur lesquels il s'exprime habituellement en pourcentage ou en valeur.

▪ Les ratios

Ce sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise, ils se limitent aux facteurs clés souvent exprimés en unité physique, ils facilitent une appréhension de la situation en terme relative et autorise une mesure de la performance.

Exemple: le chiffre d'affaires par vendeur, le taux de marge du chiffre d'affaires...etc.

Les ratios respectent quelques principes

- Un ratio seul n'est pas significatif, c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui l'est.
- La définition du rapport doit se faire de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.
- La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

▪ Les graphiques

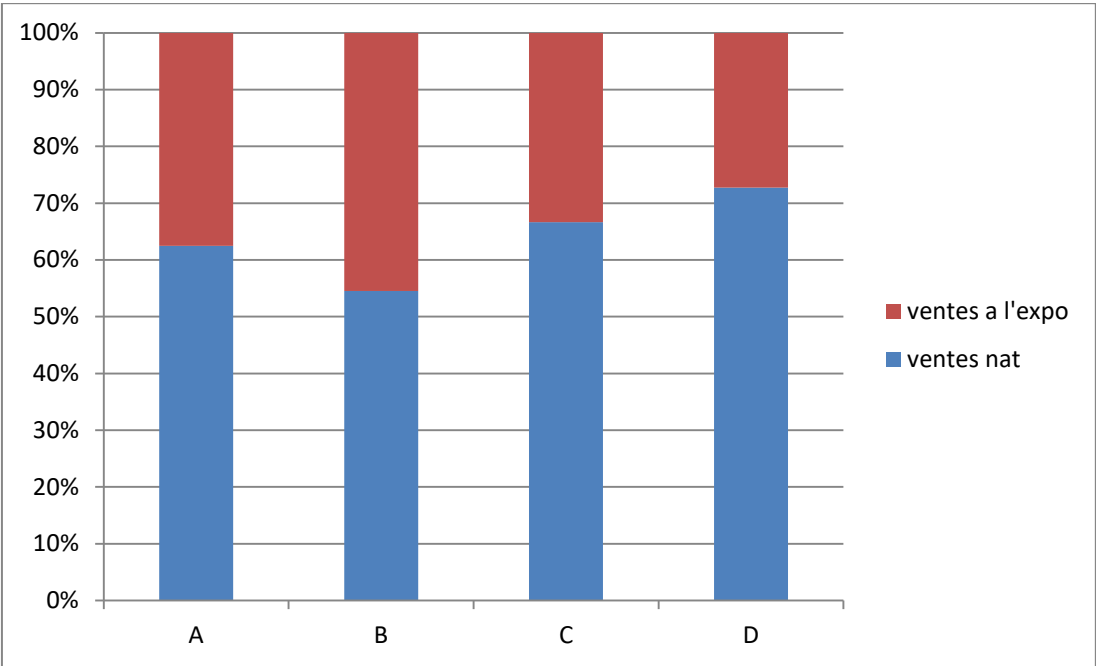
Rien de tel qu'un graphique pour faire parler les chiffres. Les graphiques sont souvent plus parlants que les tableaux de chiffres. Encore faut-il les utiliser à bon escient. Un graphique servant à illustrer un message, il faut bien identifier le message que l'on souhaite faire passer⁴¹ :

- La comparaison entre plusieurs valeurs (résultats par magasins).
- L'évolution d'une ou plusieurs valeurs dans le temps (Ventes mensuelles).
- La décomposition d'une valeur totale en différentes parties (pour centrage du chiffre d'affaires par pays).
- La répartition d'un ensemble par tranches (effectifs par tranches d'âge).
- La corrélation entre deux séries de valeurs (évolution du prix de vente et des quantités vendues)

⁴⁰DORIATH.B, «contrôledegestionen20fiche», édition Dunod, Paris, 2008, p.72

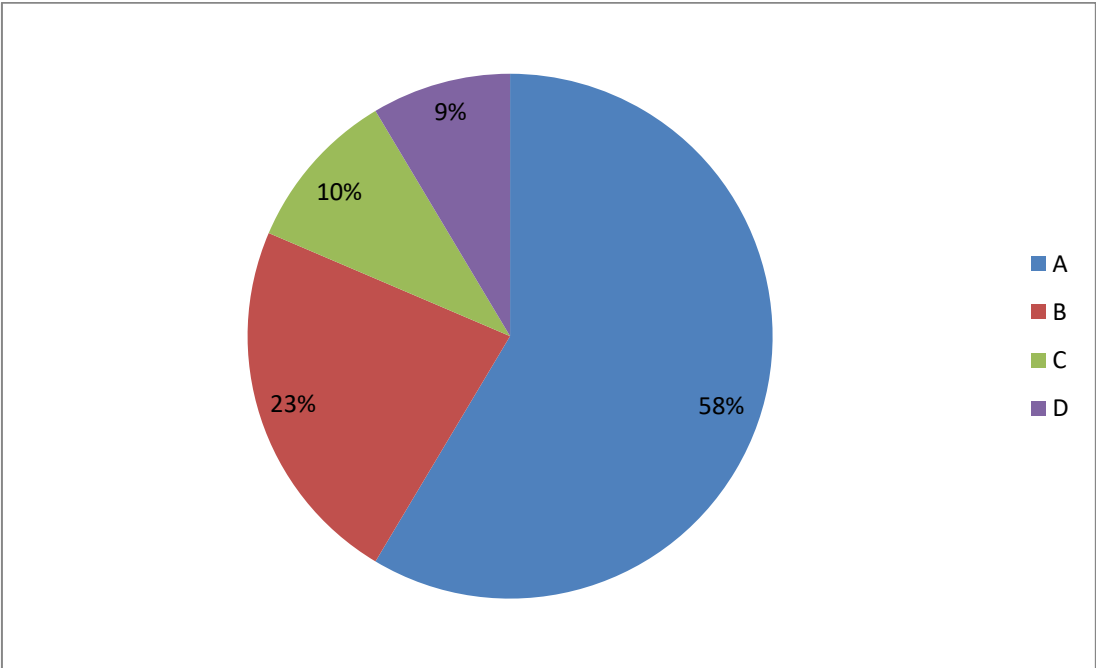
⁴¹SELMER.C, «concevoir le tableau de bord»,3eme édition, édition DUNOD, paris, 1998, p.91

Figure n° 06 : représente un exemple d'un Histogramme



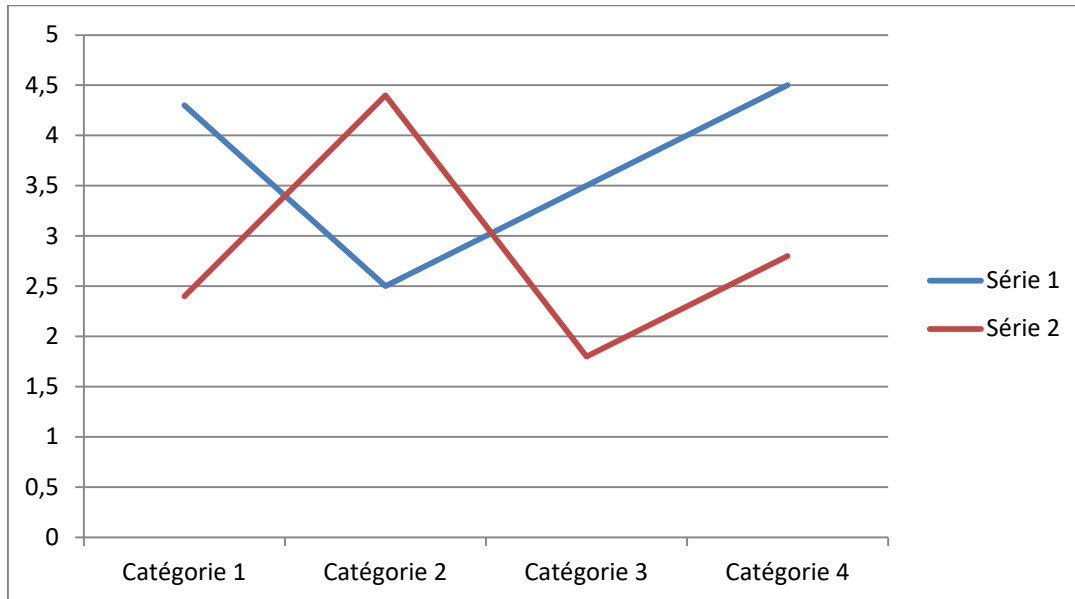
Source : réalisé par nous même

Figure n° 07 : représentation un exemple d'un diagramme circulaire



Source : réalisé par nous même

Figure n° 08: représente une courbe de comparaison

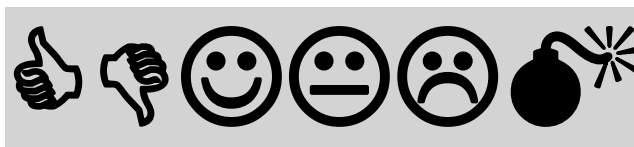


Source : réalisé par nous même

▪ Les clignotants

Ce sont des seuils limités destinés par apport à attirer l'attention des responsables, dès qu'une anomalie se présente, une dégradation ou écart par rapport à l'objectif. Tant qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé correct.

Figure n° 09: Exemples de pictogrammes



Source: BOISSELIER. P, Contrôle de gestion, cours, Edition VUIBERT, 3^{ème} édition, Paris2005, p478.

▪ Les tableaux

Sont en général conçus sur un modèle permettant de mettre en évidence les écarts entre les objectifs ou des prévisions et des réalisations, ou encore les écarts entre les réalisations de l'année N à l'année N-1, et le cumul.

Tableau n° 02: Modèle général de tableau de bord décentralisé

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
	Réalisé en M	Réalisé en M-1	Réalisé MN-1	Réalisé Fin M cumulé	Obj en M	Obj à fin cumulé M	Obj fin N	A/ E	D/ F	D/ G	com
Indice 1											
Indice 2											
Indice 3											
.....											

M: mois considéré

M-1 : le mois précédent

com : commentaire

N: année en cours

MN-1: le mois correspondant de l'année précédente

Source: BOISSELIER Patrick, Contrôle de gestion; cours et application, Edition VUIBERT, 3^{ème} édition, Paris2005, p478.

La mise en regard des réalisations du mois considéré **N** de la **colonne B** ou avec celle du mois **N** de l'année antérieure de la **colonne C** permet de mettre en exergue et d'apprécier les tendances (sans considéré les effets de saisonnalité).

La comparaison entre le réalisé du mois **N** de la **colonne A** avec l'objectif du mois de la **colonne E** offre la possibilité de calculer un taux de réalisation de l'objectif mensuel de la **colonne H**, ou le taux de réalisation de l'objectif depuis le début de l'année (**colonne I**) et le taux de réalisation de l'objectif annuel prévu de la **colonne J** par un calcul à partir des montants cumulés.

▪ Les commentaires

Le commentaire doit apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. On peut regrouper l'ensemble des

Chapitre II : le tableau de bord logistique

commentaires sur une même page au début du tableau de bord, soit insérer un commentaire à côté des chiffres visés. Le commentaire pourra porter sur sept rubriques:⁴²

- ✓ Les faits marquants du mois.
- ✓ Activité du mois.
- ✓ Explication des écarts constatés (lorsque l'écart se relève récurrent, il y'aura lieu d'en estimer l'impact sur les résultats de fin d'année).
- ✓ Décision prise par le responsable.
- ✓ Avancement des actions de progrès prises précédemment.
- ✓ Question sur les décisions à prendre.
- ✓ Justifications des tendances sur les mois à venir (hypothèses retenues pour les estimés ou les projections de fin d'année).

▪ Le baromètre

Dans le but de donner une vision rapide de l'ensemble des résultats obtenus sur les indicateurs, une première page de couverture reprendra la liste des indicateurs du tableau de bord. En regard, un élément visuel montrera immédiatement si on se dirige dans le sens des objectifs, si on prend du retard, si on est en alerte...⁴³

Figure n° 10 : Exemples de baromètre



Source : <https://media.istockphoto.com/vectors/car-dashboard-gauge-speed-meter-vector-arrow-auto-barometer-vector-id1000711954>

⁴²SELMER.C, «concevoir le tableau de bord», 3ème édition, édition DUNOD, paris, 1998, p94

⁴³Idem, p87

Section 2 : Démarche de construction de tableau de bord

1. Les principes de conception d'un tableau de bord

La conception d'un système de tableaux de bord doit répondre à certaines règles de concision et de pertinence pour assurer l'efficacité du système. La définition même des tableaux de bord impose ces principes de conception⁴⁴:

- ☞ Une cohérence avec l'organigramme.
- ☞ Un contenu synoptique et agrégé.
- ☞ Une rapidité d'élaboration et de transmission.
- ☞ Et les taches qui interviennent après l'édition du tableau de bord.

1.1. La cohérence avec l'organigramme de gestion

Vis-à-vis du découpage des responsabilités et de la forme de délégation décidée par la direction générale, cette cohérence existe à deux niveaux:

- Au niveau de l'ensemble, le réseau de tableaux de bord épouse parfaitement l'articulation des niveaux hiérarchiques et des fonctions. L'organigramme de gestion dresse la cartographie de tous les centres d'activité et de leur emboîtement successif. Mécanisme gigogne constitue une des caractéristiques du système de tableaux de bord.
- Au niveau de chaque tableau de bord, les informations retenues concernent spécifiquement la gestion du responsable, qui en est le premier destinataire et couvre les points clés de la délégation qu'il a reçue. Dans cette perspective, il est aisé de constater qu'il ne saurait exister de tableaux de bord types, du moins dans leur détail. Il faut donc, dans ce domaine, plus encore que dans les autres, se garder de plaquer sur une organisation des maquettes qui auraient donné entièrement satisfaction dans une autre organisation même s'il s'agit d'une activité identique.

1.2. Une présentation agrégée, synoptique et convergente

La construction gigogne permet de concilier trois exigences:

⁴⁴ LEROYM, *le tableau de bord au service de l'entreprise*, 2ème Edition, d'ORGANISATION pp.38-41.

Chapitre II : le tableau de bord logistique

- donner à chaque responsable les indicateurs pertinents par rapport à son champ d'action, aux axes clefs de son pilotage et aux objectifs qu'il a contractés avec le niveau supérieur.

- Procéder par additions successives d'informations cohérentes entre elles pour agréger des indicateurs de plus en plus synthétiques.

- Servir de support au reporting mensuel, chaque responsable faisant remonter au niveau supérieure son tableau de bord accompagné de ses commentaires et analyses. Négliger la qualité de la présentation physique d'un tableau de bord serait une grossière erreur. Les indicateurs qu'il contient doivent être peu nombreux et mis en valeur, car, à sa manière, il s'agit d'un véritable document pédagogique qui attire l'attention sur l'important, l'urgent, le décisif.

1.3. D'édition et de transmission avec précision

Dans la pratique, les tableaux de bord doivent être confectionnés dans les dix jours qui suivent la période concernée. De ce fait, de nombreux indicateurs doivent être estimés. La fiabilité de ces estimations dépend d'abord de la rapidité avec laquelle les responsables peuvent caractériser l'activité économique qu'ils pilotent grâce aux informations issues de systèmes de base formalisés (facturation, paie,...) ou non formalisés.

Le tableau de bord joue un rôle décisif dans cette démarche, puisque pour corriger la trajectoire compte tenu de la vitesse acquise, il faut prendre très vite les bonnes décisions.

1.4. Les tâches qui interviennent après l'édition du tableau de bord

Dès que le gestionnaire dispose de son tableau de bord, plusieurs tâches importantes lui incombent:

- Analyser ou faire analyser les écarts importants (seuils définis dans le cadre d'une gestion par exception).

- Expliquer les causes de ces écarts, qu'elles soient externes (conjoncture, concurrence, parités monétaires,...) ou internes (rupture de livraison, panne de camion, changement de destination,

- Mettre en œuvre les décisions et obtenir l'adhésion de ses équipes.

2. Approches et méthodologies de construction des TDB

La littérature managériale propose différentes approches pour construire les outils de pilotage dans une entreprise. Parmi ces différents outils, nous distinguons deux catégories d'approches : la première, **l'approche par les objectifs**, est dite «méthodologique» qualifiée aussi, d'«approche française » et consiste à produire des indicateurs à partir d'objectifs. Illustrés par : la méthode OVAR (Objectifs, Variable d'Action, Responsables) et la Méthode OFAI (Objectifs, Facteurs clés de succès, Actions, Indicateurs).

La seconde approche, **par les modèles de pilotage**; (Qualifiée aussi par l'approche américaine). Cette dernière cherche à déterminer les variables à piloter, qui représentent l'activité opérationnelle de l'entreprise et les leviers de réalisation de la stratégie puis à trouver les indicateurs pertinents pour chacune de ces variables. Cette conception des outils de pilotage est illustrée par le tableau de bord prospectif le navigateur SKANDIA et le modèle MEF.

2.1. Les deux approches (L'approche par les objectifs La seconde approche)

2.1.1. L'approche par les objectifs

Cette approche détermine des variables d'action par rapport aux besoins exprimés. Pour déterminer des indicateurs selon cette logique, il existe deux méthodes : la méthode OVAR et la méthode OFAI.

➤ **La méthode OVAR**

Méthode française conçue en 1981, par les professeurs du groupe (HEC⁴⁵) : (D. MICHEL, FIOL. M& H. JORDAN). Cette méthode consiste à déterminer, pour un objectif donné, toutes les variables d'action et les indicateurs correspondants. Le choix des indicateurs se fait en fonction des objectifs à atteindre pour chaque centre de responsabilité et des variables d'action dont on dispose pour les atteindre. Les concepteurs de cette méthode souhaitaient donner un caractère moins «rétrospectif», davantage «prospectif» aux tableaux de bord.

La méthode OVAR est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins.¹³

⁴⁵HEC: Hautes Ecoles de Commerces de Paris

Chapitre II : le tableau de bord logistique

- **Piloter la performance** : en assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation; il s'agit alors d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables.
- **Offrir une méthodologie** : favorisant le dialogue interhiérarchique et/ou fonctionnel dans l'organisation, elle suscite de manière construite la communication et la discussion sur deux questions principales « ou allons-nous ? » et « comment y allons-nous? ».
- **S'appuyer sur une démarche formalisée** : pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information, pour les décisions opérationnelles concrètes aux différents niveaux de responsabilités.

La construction des tableaux de bord via la méthode OVAR, démarre par les dirigeants qui définissent les objectifs et les variables d'actions (OVAR) d'abord, alors que la responsabilité revient au rang inférieur au sein de l'entreprise, qui va à son tour créer son propre schéma OVAR et ainsi de suite jusqu'au rang le plus bas de la hiérarchie.

La méthode OVAR est composée de quatre (4) étapes importantes ⁴⁶:

Étape 1: Cette étape englobe deux phases du processus décisionnel expliquées dans les phases de prise de décision de Simon (la phase d'intelligence et la phase de la conception).

Étape 2: Attribution des responsabilités (phase de conception et choix de solution) dans cette phase on s'intéresse à l'analyse de la délégation

Étape 3: Conception des grilles objectives/variables d'action : c'est une phase de conception du tableau de bord où les variables d'action de l'entreprise deviennent des objectifs pour les Gestionnaires (Niveau N-1) et où détermine les variables. D'action gestionnaire (Niveau N-1) pour pouvoir choisir les indicateurs de niveaux plus bas (Niveau N-1)

Étape 4: Mise en forme du tableau de bord c'est la phase de conception et implantation, elle se caractérise par le choix de la forme sous la quelles les indicateurs seront présentés.

➤ **La méthode OFAI**

La méthode OFAI (Objectifs, Facteurs clés de succès, Actions, Indicateurs), par cette méthode, les objectifs sont déclinés en facteurs clés de succès, qui représentent les forces de

⁴⁶BOURGUIGNON. A, MALLERT. V, NORREKLIT. H, « Balanced scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective », 2001, p. 273.

Chapitre II : le tableau de bord logistique

l'entreprise au travers desquelles peuvent se réalisés les objectifs. Cette méthode part des objectifs mais propose les indicateurs après avoir défini des facteurs clés de succès et des actions.

2.1.2. La seconde approche

L'approche par les modèles de pilotage s'intéresse aux macro-objectifs d'une entreprise par lesquels la stratégie peut se décliner. Cette approche est complémentaire de l'approche par les objectifs. Elle cherche à compléter la mesure de la performance des entreprises par de nouveaux indicateurs non financiers. La méthode propose des nouveaux tableaux de bord, qui tentent de mesurer et de communiquer la stratégie de l'entreprise en arborant des indicateurs extracomptables comme la satisfaction client ou la qualité des collaborateurs de l'entreprise.

➤ La méthode SKANDIA

Conçu et théorisé par L. EDVINSSON et M. MALON en 1997 pour le compte de la société suédoise (à Stockholm), SKANDIA, une multinationale d'assurance et de services financiers, le navigateur SKANDIA se base sur deux variables : le capital structurel, il s'agit

Du capital financier (les clients/ autres partenaires), l'organisation et l'innovation/développement. Et le capital humain, il s'agit de l'attitude au travail, les compétences et l'agilité intellectuelle.

L'objectif du navigateur SKANDIA est de dépasser la vision financière et privilégier le pilotage de l'immatériel et plus précisément du capital intellectuelle, véritable moteur de la création de valeur et identifier les indicateurs de suivi du capital immatériel de l'entreprise. Ces indicateurs s'appuient sur la dimension prospective et sociale et place l'humain au centre de la démarche. En réalité, le navigateur SKANDIA reprend les quatre dimensions du tableau de bord prospectif en y ajoutant la dimension humaine, partant du principe que le capital humain est le principal générateur de profit pour une entreprise.

➤ La méthode MEF

Ce modèle ne s'intéresse pas au pilotage de toute l'entreprise mais aux fonctions supports de celle-ci. La méthode propose d'analyser pour chaque fonction support, son taux d'activité, son taux de compétence, son taux de support structurel, et le taux de satisfaction de ses clients.

2.2. Nouvelles approches

- **La méthode GIMSI** (Généralisation, Information, Méthode et Mesure, Système et Systématique)

Généralisation de l'accès aux Informations décisionnelles en s'appuyant sur une Méthodologie d'inscription Systémique facilitant l'expression des Individualités de l'entreprise.⁴⁷

La méthode GIMSI signifie la généralisation de l'accès aux informations décisionnelles en s'appuyant sur une méthodologie d'inscription systématique facilitant l'expression des individualités de l'entreprise.⁴⁸

⁴⁷ **A. FERNANDEZ** [2013], « les Nouveaux tableaux de bord des Managers », 6ème édition, 2013, P.38

⁴⁸ Idem

Tableau 03 : Les étapes de la Méthode GIMSI.

<p>-Identification: quel est le contexte?</p>	<p>Etape1 : environnement de l'entreprise Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et le protée du projet</p> <p>Etape 2 : identification de l'entreprise Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, les activités et les acteurs concernés.</p>
<p>- Conception : que faut-il faire ?</p>	<p>Etape3: définition des objectifs Sélectionner des objectifs tactiques de chaque équipe en fonction de la stratégie générale.</p> <p>Etape 4 : construction du tableau de bord Définition du tableau de bord de chaque équipe.</p> <p>Etape5:choix des indicateurs Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis, du contexte et des acteurs concernés.</p> <p>Etape 6 : collecter des informations Identification des informations nécessaire à la construction des indicateurs.</p> <p>Etape7:le système du tableau de bord Construction du système du tableau de bord, contrôle de la cohérence globale.</p>
<p>-Mise en œuvre : comment le faire?</p>	<p>Etape 8 : le choix des progiciels Elaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats.</p> <p>Etape9:intégration et déploiement Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise.</p>
<p>– Améliorations permanentes : le Système correspond-il toujours aux attentes ?</p>	<p>Etape10:audit Suivi permanent du système</p>

Source : A. FERNANDEZ, l'essentiel du tableau de bord

Section 3: L'élaboration d'un tableau de bord

Dans cette section, nous allons d'abord présenter les étapes pour créer un tableau de bord. Deuxièmement,

1. Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord

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

1.1. La définition des objectifs

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

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

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

1.2. L'identification des facteurs clés de gestion

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

Une démarche **qualifiée d'historique** qui consiste à analyser les résultats passés et identifier les causes des dysfonctionne.

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

1.3. Le choix d'indicateurs

- Les caractéristiques d'un bon indicateur sont:
 - La fidélité: il doit refléter le sens et l'importance du phénomène observé.
 - La clarté: il doit être bien compris par les utilisateurs, c'est d'ailleurs une des raisons de l'implication des responsables opérationnels dans le processus d'élaboration de tableaux de bord.
 - L'absence de biais : un indicateur ne doit pas facilement être manipulable.
 - La productivité : l'indicateur doit alerter le décideur sur l'émergence d'un problème et ne pas être seulement un indicateur constat qui n'autorise qu'un traitement curatif du problème.
- Il existe une typologie des indicateurs, la littérature en distingue trois types:
 - Les indicateurs de résultats: ces indicateurs mesurent les résultats produits par l'organisation (niveau d'activité, délais, coût, etc.)
 - Les indicateurs de moyens : ils ont pour objectif de comparer les résultats au regard des moyens déployés.
 - Les indicateurs d'environnement: Ces types d'indicateurs permettent au décideur de se situer par rapport à son environnement et lui permette ainsi d'orienter correctement son action.

Chapitre II : le tableau de bord logistique

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

1.4. La mise en place des références

Etant donné que la fonction d'un tableau de bord est d'informer les décideurs d'éventuelles dérives de leurs plans d'actions et de les avertir des risques de non-atteinte des objectifs : l'information du tableau de bord doit être dynamique et parlante. Pour réaliser ceci, il faut nécessairement que les résultats de l'organisation soient comparés à des références qui peuvent provenir de trois sources :

- Les valeurs cibles : c'est-à-dire les objectifs chiffrés visés qui figurent dans les lettres d'orientations.
- Les données passées : les valeurs du mois ou des années passées.
- Les normes externes : on compare les unités de gestion (usine, services, agences...etc.) entre elles ou bien l'entreprise se compare par rapport au concurrents.

Enfin, la mise au point finale d'un tableau de bord implique des choix sur les formes sous lesquelles les indicateurs seront présentés. La finalisation d'un tableau de bord est essentielle afin de mettre en place les clignotants et une présentation qui permet d'accélérer l'analyse. Afin que le pilotage soit efficace, il est nécessaire que le délai de parution du tableau de bord soit en adéquation avec le délai de réactivité du processus.

2. Le tableau de bord et performance logistique

En termes simples, la performance fait référence au succès ou à la réalisation. En gestion, cela peut signifier atteindre les objectifs fixés. En utilisant les outils financiers traditionnels, la comptabilité analytique et générale, nous évaluons la performance de l'entreprise. « Mais ce concept est imparfait car il n'a évolué qu'à partir des performances passées. »

Afin d'évaluer les performances actuelles et futures de l'entreprise, de nombreuses méthodes d'évaluation des performances ont vu le jour. Le tableau de bord est un outil important pour la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

2.1. Le tableau de bord et le processus de pilotage de la performance

La notion de performance n'est pas une notion universelle, mais sa définition est singulière à chaque type d'organisation. Comme le soulignent les auteurs⁴⁹ : « la performance n'est pas une notion universelle, c'est un construit qui est influencé par différents facteurs : le type d'organisation concerné, son secteur d'activité, sa stratégie ...etc. » ils disent aussi « la variété de ces facteurs rendent généralement la définition de la performance particulière à chaque organisation ».

La performance peut être entre autre :

- La réalisation des objectifs dans les délais ;
- L'obtention de meilleurs coûts ;
- La hausse du résultat et du chiffre d'affaire ;
- La position de l'entreprise par rapport à ses concurrents.

Le tableau de bord est un outil de pilotage permettant de quantifier l'activité de l'entreprise, à partir de données provenant d'une ou plusieurs ressources. Le tableau de bord fournit une vision synthétique du passé, du présent et du futur de l'entreprise.

Le tableau de bord est l'outil principal du pilotage de la performance, il est important de l'intégrer dans le processus même de mesure de la performance et ne pas l'isoler de ce processus. Il a été souligné³⁰ : « qu'il s'agit désormais de raisonner en terme de processus car il devient difficile d'isoler clairement dans l'organisation qui est à l'origine de la valeur » mais aussi « ce qui signifie que le pilotage ne concerne plus des activités séparés mais des activités souvent imbriquées et interdépendantes, ce qui a un impact sur la construction et le pilotage des tableaux de bord. ».

Pour qu'un tableau de bord soit efficace et contribue à la performance d'une entreprise, il est nécessaire de suivre ces points importants :

⁴⁹ O. SAULPIC et F. GIRAUD, PH. ZARLOWSKI, M.A. LORAIN, F. FOURCADE et J. MORALES, « les Fondements du contrôle de gestion », édition PUF, 2011

• Identification du périmètre du tableau de bord

Le périmètre du tableau de bord est défini selon une analyse en deux volets successifs :

- L'environnement de l'entreprise permettant de déterminer le contexte macro- économique (localisation, concurrence, réglementation ... etc.) ;
- La structure intrinsèque de l'entreprise (processus, activités, acteurs, ... etc.). cette analyse est nécessaire à la bonne compréhension de la stratégie de l'entreprise ; de sa conception jusqu'à son déploiement. Elle permet ainsi de formuler des objectifs cohérents sur plusieurs axes de mesure (humain, matériel, financier ... etc.).

En termes de déploiement, ces objectifs globaux doivent être instaurés unilatéralement au sein de l'organisation (approche top-down) ⁵⁰car ils traduisent l'engagement de la direction. Leur déclinaison doit à contrario être soumise à la responsabilité de chaque niveau hiérarchique (approche Botton-up) ⁵¹afin de :

- Segmenter les objectifs globaux en parties plus petites et donc plus maniables.
- D'instaurer des objectifs compréhensibles par la maille opérationnelle de l'organisation.
- Responsabiliser chaque managérial dans l'atteinte des objectifs.
- Faciliter l'appropriation de la vision de l'entreprise et le reporting.
- Définition des indicateurs et des dispositifs de mesure.

Les indicateurs doivent être élaborés en groupe de travail afin d'être porteurs de sens pour les personnes qui le suivent. Chaque groupe inclut les décideurs stratégiques et les opérationnels afin que les indicateurs soient cohérents d'un niveau à l'autre. Le nombre d'indicateurs doit rester limité, les objectifs étant déclinés de manière globale et locale (répondant aux questions « pourquoi ? » et « comment ? ». les indicateurs sont classés en trois catégories : suivi, progrès et résultat. Ils doivent être positionnés sur des axes différents (matériel, humain, financier...etc.).

⁵⁰**Technique dite ascendante**, c'est une expression utilisée pour décrire une stratégie décidée au plus haut niveau stratégique et destinée à être appliquée par l'ensemble de l'entreprise.

⁵¹ Expression anglo-saxonne utilisée pour décrire une stratégie qui a été élaborée en s'inspirant des résultats obtenus a priori.

• **Construire et automatiser le tableau de bord**

Le tableau de bord doit être construit de telle façon qu'il présente les indicateurs en partant de la mesure et remontent vers la direction du processus ou de l'entreprise. Au niveau macro, il confère une vision synthétique et pertinente de l'activité. Bien entendus, dans la construction d'un tableau de bord, il faut aussi prendre en compte l'automatisation des indicateurs, rendue possible par les « sondes » mises en place au sein du système d'information. La mesure se fait ainsi en temps réel, cela permet de

- ✓ Fiabiliser les remontées d'informations en effectuant un traçage précis de ces derniers.
- ✓ D'améliorer la vitesse des alertes et de ce fait, la réactivité de la prise de décision.
- ✓ D'industrialiser le traitement préventif et correctif des risques opérationnels.

• **Le pilotage du processus ou de l'entreprise à partir du tableau de bord**

Le pilotage de l'entreprise se fait par le biais de l'analyse des résultats présentés dans le tableau de bord. Cette analyse se fait au cours d'une revue de performance qui doit se tenir périodiquement avec les pilotes des processus concernés. La revue de la performance est l'occasion de valider les plans d'action, de suivre leur avancement et d'évaluer leur efficacité opérationnelle.

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

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

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

Chapitre II : le tableau de bord logistique

Le responsable⁵² peut ainsi comparer ses performances réelles à ses objectifs et ainsi réagir en conséquence à son niveau. Le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée puisqu'il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réalisation des managers. Un tableau de bord n'a pas pour objectif de fournir une information exhaustive sur l'état de fonctionnement d'une entreprise. Mais il doit se concentrer sur les objectifs clés du fonctionnement de l'organisation concernée. Sinon il risque de submerger le manager sous une masse d'informations difficilement exploitables et non hiérarchisées. Le tableau de bord doit permettre au manager de sélectionner l'information clé afin de déclencher l'alerte le plus rapidement possible.

Effectivement, il sera nécessaire d'utiliser d'autres sources d'informations que les informations financières pour analyser le problème plus en détail.

Conclusion

Nous concluons que le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie.

A travers ce chapitre nous avons défini le tableau de bord et tous les notions liées à cet instrument du contrôle, en citant les différentes méthodes que nous puissions construire un tableau de bord.

Dans le chapitre suivant étant une étude de cas, nous allons essayer élaborer un tableau de bord de logistique de l'entreprise Cevital.

⁵²M. LEROY, « le tableau de bord au service de l'entreprise », Editions d'organisations, 1998

CHAPITRE III

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL Agro-alimentaire

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons aborder le cadre pratique de notre mémoire, ce chapitre est réparti en trois sections.

La première section est consacrée pour la présentation de l'entreprise Cevital agroalimentaire. La deuxième section porte sur la structure et l'organisation de l'entreprise. Enfin la troisième section a pour objet de déterminer l'apport du Tableau de bord et enquête au sein de l'entreprise CEVITAL agroalimentaire.

Section 1: Présentation de l'entreprise d'accueil CEVITAL agroalimentaire

1. Présentation générale de l'organisme d'accueil

Le groupe Cevital, est une société par action (SPA) dont les actionnaires principaux sont Mr. REBRAB Et Fils, c'est l'une des entreprises privées les plus importantes en Algérie dont l'activité principale est centrée sur le secteur agroalimentaire. Elle contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale et elle vise à s'imposer dans le marché international. Ses activités sont élargies progressivement à l'échelle nationale et internationale.

1.1. Historique de l'entreprise Cevital

Cevital est parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée du pays en économie de marché, elle a été créée par des fonds privés en 1998 avec un capital social de 68,760 milliards de DA. Son complexe de production se situe à l'extrême Est du port de Bejaia et s'étend sur une superficie de 4500m². Sa proximité du port, de l'aéroport et de la zone industrielle d'AKBOU lui offre des avantages économiques dans l'industrie Agro-alimentaire d'une part, et d'autre part sa large gamme de produits de qualité lui a permis de s'imposer sur le marché national comme leader avec 80% des parts de marché.

Le complexe Cevital a débuté son activité par le conditionnement de l'huile en décembre 1998. En février 1999, les travaux de génie civil de la raffinerie ont débuté, cette dernière est devenue fonctionnelle en août 1999. Voici quelques dates principales du développement de l'activité de l'entreprise CEVITAL:

- ✚ **1999** : entrée en production de la raffinerie d'huile de 570000 T/An et lancement de la première marque d'huile de table de haute qualité «FLEURIAL».

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

- ✚ **2001** : entrée en production de la margarine de 180000 T/An et lancement de la première marque de margarine de table «FLEURIAL».
- ✚ **2003** : entrée en production de la raffinerie de sucre 650000 T/An de sucre blanc et 2500T/An de sucre liquide, lancement de la margarine de feuilletage «LA PARISIENNE » pour les boulangeries pâtisseries.
- ✚ **2005** : lancement de trois projets dont deux sur le site LAARBA (verre plat, fabrication industrielle de produits manufacturé en béton); acquisition des eaux minérales de LALLA KHEDIDJA à l'est de la wilaya de TIZI-OUZOU.
- ✚ **2007**: acquisition de la conserverie d'ELKSEUR(COJEK).

Grace à son chiffre d'affaire réalisé, CEVITAL gagne la 3ème place au niveau national et la 10ème au niveau de l'Afrique, cette entreprise s'est spécialisée dans l'industrie alimentaire telle que la raffinerie d'huile, distribution des produits dérivés à l'alimentation humaine.

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

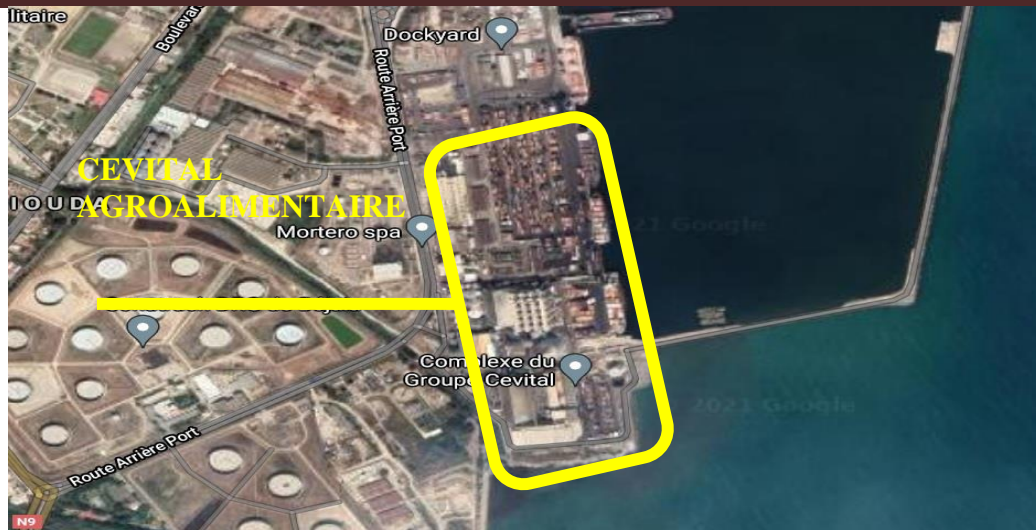
Le Groupe s'est, ainsi, développé au fil des investissements, autour de l'idée forte de bâtir un ensemble économique portée par 18 000 collaborateurs, dont 15 000 en Algérie. Grâce à sa diversification, plus de 15 000 emplois ont été créés et reste à espérer dans l'avenir que l'entreprise se développera davantage.

1.2. Situation géographique

CEVITAL SPA est implantée à l'extrême du port de Bejaia à 3km au sud-ouest du centre- ville, une partie des constructions est située dans le port à 200 km du quai alors que la plus grande partie des installations est édifée sur les terrains récupérés, situés à proximité du port, situé à 280 Km d'Alger donne l'avantage de proximité économique à celle-ci.

Elle occupe une place stratégique qui lui permet de faciliter les relations avec son environnement antérieur.

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL



➤ A Bejaia

CEVITAL fait la contribution des installations suivantes :

- Raffinerie d'huile.
- Raffinerie de sucre.
- Margarinerie.
- Silos portuaires.

➤ A EL-KSEUR

Une unité de production de jus de fruit COJECK a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la préservation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Sa capacité de production est de 14 400 T/an.

➤ ATIZI-OUZOU

C'est à AGOUNIGUEGHANE: au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres : l'unité d'Eau Minérale LALLA KHEDIJA a été inaugurée en juin 2007.

1.3. Les différentes activités de CEVITAL

L'activité principale de l'entreprise CEVITAL agroalimentaire est la production et commercialisation des huiles, margarinerie et sucre, elle a principalement porté ses efforts sur le développement des technologies huilières avec une connaissance experte de l'art de la trituration et le raffinage d'huile en y intégrant toutes les technologies de pointes.

Le Complexe agroalimentaire est composé de plusieurs unités de production :

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

❖ Huiles Végétales

Les huiles de tables ont connues sous les appellations suivantes:

- ✓ Fleurial plus:100% tourne sol sans cholestérol.
- ✓ (Elio et Fridor) : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol. Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1à5litres), après qu'elles aient subit plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.
- ✓ Capacité de production : 570 000tonnes /an. Part du marché national: 70%.
- ✓ Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

❖ Margarinerie et graisses végétales

L'entreprise CEVITAL produit une gamme variée de margarine, Certaines margarines sont des tinées à la consommation direct et elle que Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA« SMEN »

- ✓ Capacité de production : 180.000 tonnes/an;
- ✓ Part du marché national est de 30% sachant que l'entreprise exporte une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

❖ Sucre Blanc

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose, le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites de1kg.

- ✓ Entrée en production 2ème semestre 2009.
- ✓ Capacité de production: 650000 tonnes/an avec extension à 1800000 tonnes/an.
- ✓ Part du marché national: 85%.
- ✓ Exportations: 350000 tonnes/an en 2010, CEVITAL prévoit 900000 tonnes/an dès 2011.

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

❖ **Sucre liquide**

CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- ✓ Capacité de production : matière sèche: 219 000 tonnes/an;
- ✓ Exportations: 25000 tonnes/an en prospection.

❖ **Silos Portuaires**

Le complexe CEVITAL dispose d'une capacité maximale 182000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure. Un projet d'extension est en cours de réalisation.

- ✓ La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50000T en silos horizontaux ;
- ✓ La capacité de stockage Horizon au 1^{er} trimestre 2013 est de 200000 T en 25 silos verticaux et de 200 000T en 2 silos horizontaux.

❖ **Boissons (Eau minérale, Jus de fruits, Sodas)**

L'eau minérale Lalla Khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura. Disponible sous emballage PET, en deux formats 1,5L et 0,5L, aujourd'hui avec une nouvelle conception d'emballage de 1L et de 2L.

Lancement de la gamme d'eau minérale Lalla Khedidja et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3.000.000 bouteilles par jour.

2. La capacité et les objectifs de CEVITAL

Nous allons présenter les principaux objectifs et capacités de l'entreprise Cevital agroalimentaire.

2.1 Les capacités du complexe CEVITAL

➤ **Les capacités de stockage**

CEVITAL dispose en dehors du complexe, de plusieurs lieux de stockage pour chaque produit, répartis comme suit :

- Elle dispose d'une surface de stockage de 1600 palettes, et d'une chambre froide de d'une capacité de 1400 palettes.

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

- Pour ce qui s'agit du stockage du sucre: CEVITAL assure le stockage du sucre blanc dans des silos d'une capacité de 120000 tonnes.
- SILOS de 3000 tonnes.
- 1 SILO de 50000 tonnes.
- La capacité de stockage de sucre roux est de 200000 tonnes et d'une centrale à vapeur d'une capacité de 160 tonnes/heure
- Autres lieux de stockage.

➤ Capacité de production

Le complexe dispose de trois unités de production dont les capacités sont:

- **La raffinerie d'huile :** Mise en production en août 1999 avec une capacité de 1800 tonnes/jour, elle dispose de 3 bacs de stockage pour huile brute, 2 lignes de raffinage de 400 tonnes et une troisième ligne de 1000 tonnes et 2 bacs de stockage d'huile raffinée.
- **La margarine :** Mise en production en novembre 2001, elle dispose de 2 cuves d'émulsion d'une capacité de 600 litres la cuve, et 5 lignes de production avec 2 lignes pour la fabrication de margarine en plaquette, 1 ligne pour chacun des produits restant c'est-à-dire le feuilletage, Smen et la shortening.
- **Le sucre :** Mise en production fin 2002, sa capacité de production actuelle est de 5000 tonnes/jour avec deux lignes : une ligne d'une capacité de 2000 tonnes/jour pour sacs de 50KG, big bag, et les sacs d'1kg et 5kg, et l'autre ligne dotée d'une capacité de production de 3000 tonnes/jour.

➤ Capacités de chargement

• Pour le sucre

La capacité de chargement du sucre varie d'une gamme à une autre:

- Pour 1 kg sa capacité de chargement est de 1300 tonnes/jour;
- Pour 5kg sa capacité de chargement est de 120 tonnes/jour ;

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

- Et pour les sacs de 50 kg sa capacité de chargement est 1200 tonnes/jour.

- **Pour les huiles**

CEVITAL est dotée d'une capacité de chargement de 1200 tonnes/jour.

- **Pour la margarine**

Pour ce qui concerne la margarine sa capacité de chargement est de 600 tonnes/ jour.

➤ **Les capacités commerciales**

Le complexe, conscient de l'augmentation de la demande du marché revues capacités commercial les en transformant le service commercial en direction commerciale mieux étoffée.

Cette nouvelle organisation a permis de faire face à la tendance des exigences démarchée des capacités de production.

2.2 Les missions et objectifs

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

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit:

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

2.3. Les atouts de l'entreprise ou ses facteurs clés de succès

- Capacité à manager des projets, dans la production et la distribution de grandes entreprises;

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

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

3. Le rôle de la logistique au sein de CEVITAL

Parmi les rôles de la logistique:

- Gérer et contrôler l'ensemble des activités relevant de la fonction logistique;
- Evaluèrent permanence les performances et la qualité
- Elaborer les procédures de la gestion et normes de travail
- Elaborer les objectifs et programme de travail, budgets et bilans
- Veiller à la discipline du personnel
- Elaborer et mettre en œuvre le programme de formation, de perfectionnement et de promotion du personnel.
- Relation de coopération et de coordination avec les autres structures de l'entreprise
- Veiller à la bonne application des règles des sécurités
- Veiller à la bonne image de marque de l'entreprise
- Suivi des relations avec les administrations, organismes et sociétés.

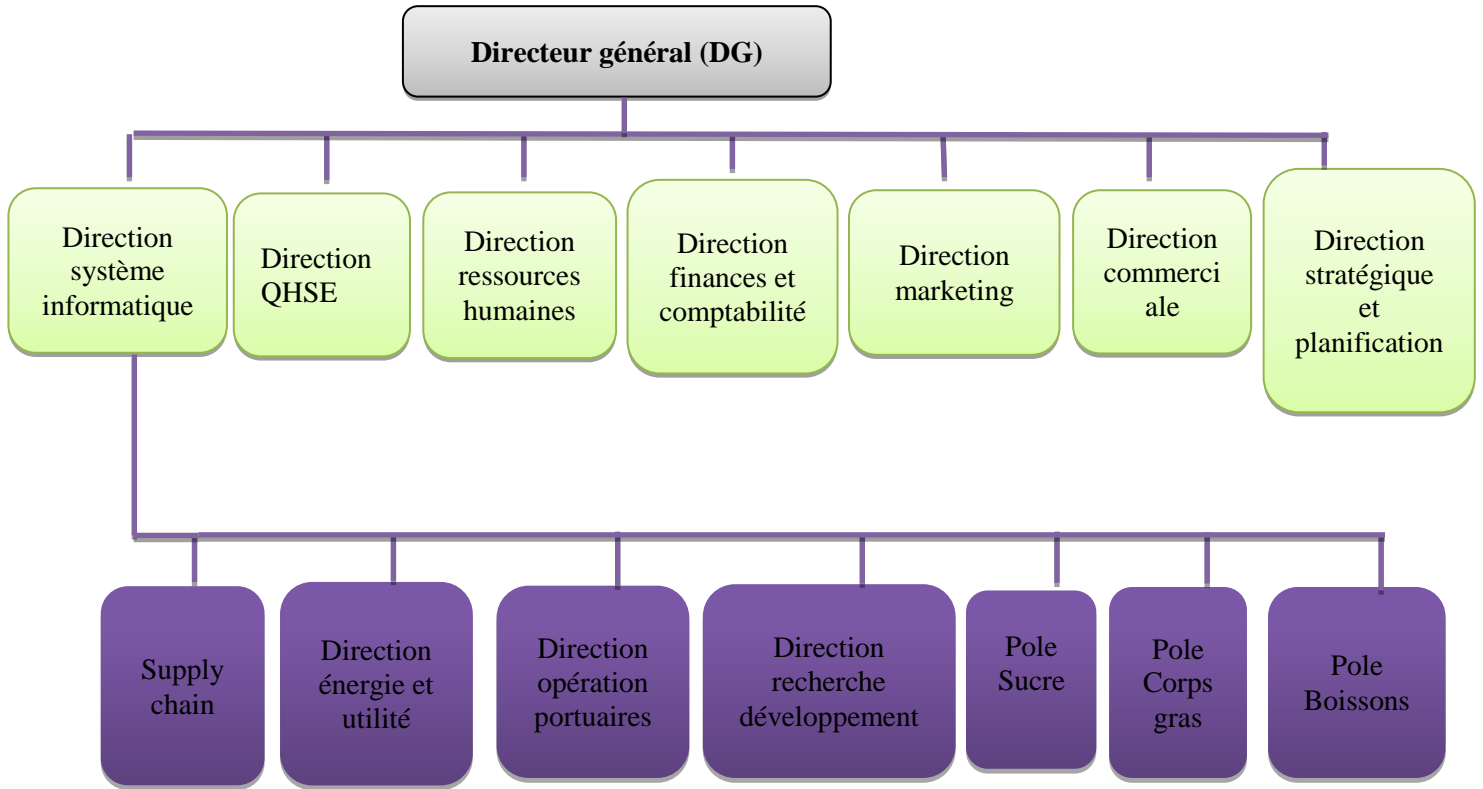
Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

Section 2 : la structure et l'organisation de l'entreprise

1- Structure de l'encadrement

1.1. L'organigramme de l'entreprise se présente comme suit

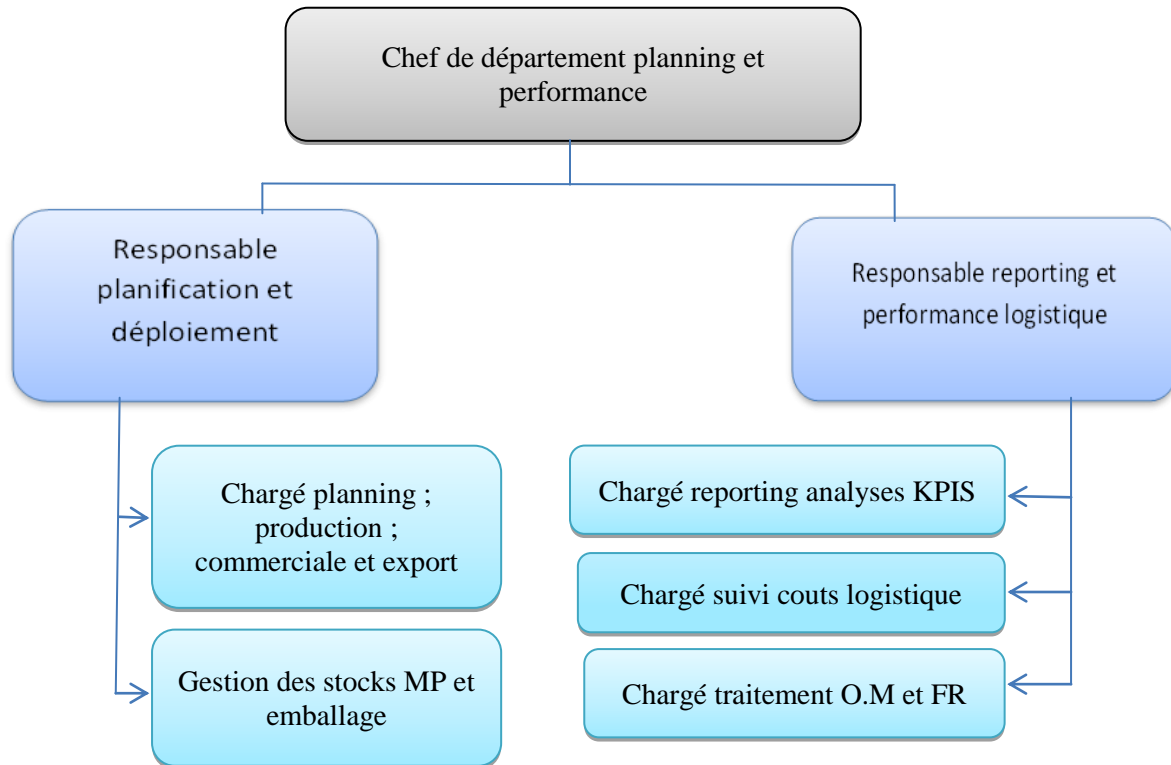
Figure n° 11 -organigramme de la macro structure de CEVITAL



Source : établi par nous-même a partir d'un document interne de l'entreprise CEVITAL.

1.2. Organigramme de département planning et performance

Figure n° 12. organigramme de département planning et performance

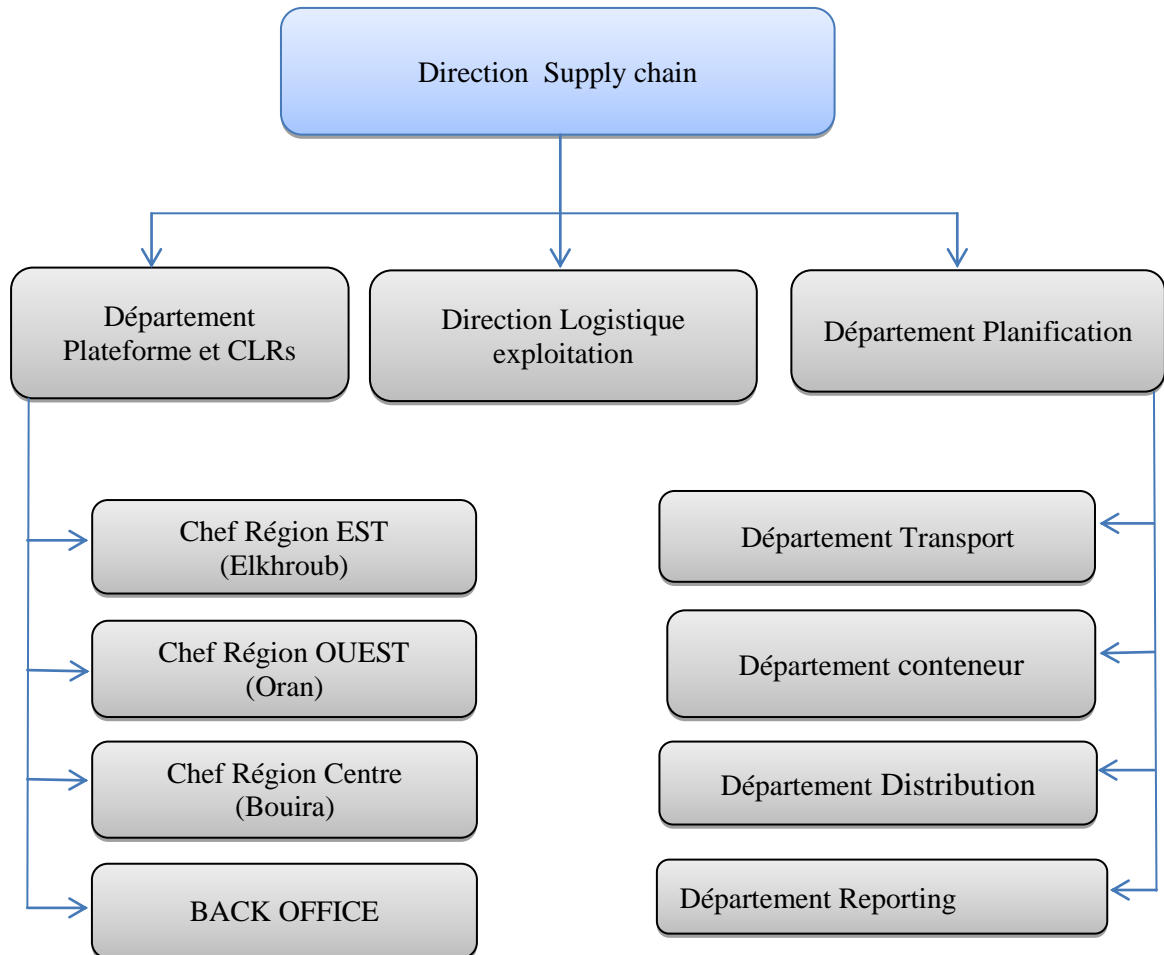


Source : établi par nous-même à partir d'un document interne de l'entreprise CEVITAL.

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

1.3. Organigramme du service Supply chain

Figure n°13 : présentation de l'organigramme du supply chain



Source : établi par nous-même à partir d'un document interne de l'entreprise CEVITAL

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

❖ La direction supply planning

Son rôle est de coordonner toutes les activités de la logistique tout en travaillant avec l'autre service est els que la production, approvisionnement, marketing et commercial.

Elle rend escomptes à la direction logistique. Elle se compose de deux services(le service reporting et planification et déploiement).

2. Missions et services des composantes de la Direction générale (DG)

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe. La direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions :

❖ La direction commerciale et vente

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

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

❖ La direction marketing

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, la direction marketing pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence.

Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projet pluridisciplinaires (développement, industriel, approvisionnement, commercial, finances) cordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

❖ La direction des Finances et Comptabilité:

Préparer et mettre à jour les budgets.

Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes.

Pratiquer le contrôle de gestion.

Faire le Reporting périodique.

Cette direction regroupe trois services principaux :

▪ Service de comptabilité générale : il regroupe à son tour trois sous services situés ci-dessous :

- ✓ Service de comptabilité générale
- ✓ Service de comptabilité analytique
- ✓ Service de comptabilité matière

❖ La direction approvisionnement

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

❖ La direction Industrielle:

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...). Elle est responsable de la politique environnement et sécurité. Participe aux

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

études de faisabilité des nouveaux produits.

❖ La direction logistique

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts logistique.

Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propre (camions de Cévital), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières.

Intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction projets, NUMIDIS...).

Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et régionaux (Alger, Oran, Sétif).

❖ La direction des Ressources Humaines

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe, assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de cevital Food. Comme elle a les missions suivantes :

- Pilote les activités du social ;
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maitrise les procédures ;
- Assure le recrutement ;
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité ;
- Gestion de la performance et des rémunérations ;
- Formation du personnel ;
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires ;

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

❖ La direction qualité hygiène sécurité et environnement (QHSE)

La direction QHSE met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux. Elle veille au respect des exigences réglementaires produits, environnements et sécurités, et garantit la sécurité du personnel et la pérennité des installations. Elle contrôle et assure ainsi la qualité de tous les produits de CEVITAL et répond aux exigences des clients.

❖ La direction des Silos:

Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.

Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières.

Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.

Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

❖ La direction des Boissons

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

- Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LALLA KHEDIDJA.

- Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

- Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

❖ La direction Corps Gras

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière

– Utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

❖ La direction Pôle Sucre :

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

Section 3 : Tableau de bord et enquête au sein de l'entreprise CEVITAL

1. Processus d'élaboration d'un tableau de bord

Nous avons choisi deux étapes qui nous semblent indispensable pour construire un tableau de bord utile pour les responsables.

1.1. Fixation des objectifs

La première étape pour élaborer un tableau de bord est la fixation des objectifs par le responsable de chaque service (production, vente, collecte...), et dans notre cas la fixation des objectifs dépend parfois de l'Etat. Ce dernier intervient dans certaines décisions et aussi dans la fixation des objectifs. Suite à notre discussion avec les responsables de chaque service visité, nous avons relevé les objectifs suivants :

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

- ✓ Augmentation de la production.
- ✓ La satisfaction de la clientèle en augmentant les ventes.
- ✓ La maîtrise du processus de la réalisation.
- ✓ Augmenter les parts de marché.
- ✓ Augmentation de la quantité de lait de vache collectée.
- ✓ Réduire le gaspillage au cours de la production.

1.2. Choix des indicateurs

Un indicateur est « une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur⁵³Au sein de l'entreprise cevital, nous avons choisi les indicateurs en fonction de besoin des responsables de chaque direction.

1.2.1. Les indicateurs commerciaux

- **Le chiffre d'affaire (CA)**

C'est un indicateur important car il représente l'ensemble des encaissements des ventes au cours d'une période déterminée. Cet indicateur permet de juger l'efficacité de la politique commerciale de l'entreprise et de suivre l'évolution de sa part de marché, le chiffre d'affaire est comparé avec les prévisions de la période.

- **Les quantités vendues**

Cet indicateur permet de déterminer les ventes en termes de quantité, il est comparé par rapport aux quantités vendues de la période précédente, et par rapport à la prévision des quantités qui sera vendue pour la même période. Sa formule de calcul représente le nombre d'unité vendue.

1.2.2. Les indicateurs industriels (productions)

- **Quantité produite**

⁵³Toutefois, les indicateurs choisis sont lesquels qui donnent une image globale de la situation de l'entreprise.

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

Cet indicateur permet de mesurer les réalisations de la production durant une période déterminé et son évolution par rapport à la période précédente. Sa formule de calcul: le total des unités produites.

- **Le taux de réalisation**

Cet indicateur permet de mesurer les réalisations d'une période, cette dernière est comparée à la prévision et au résultat des périodes précédentes. Sa formule de calcul : la ration entre les résultats et la réalisation.

1.2.3. Les indicateurs d'approvisionnement

Cet indicateur permet de mesurer la quantité de lait collecté pendant une période et la comparée avec les prévisions souhaitées. Sa formule de calcul : la ration entre les résultats et les prévisions.

2. Notions à connaitre :

2.1. Le conditionnement et l'expédition :

Une fois la production s'est réalisée, deux services vont intervenir : le conditionnement et l'expédition.

- **Le conditionnement** : est le service qui assure le transfert des produits de l'atelier de production au stock du complexe.
- **L'expédition** : Assure le transfert des produits du stock intérieur du complexe à l'extérieur, soit pour satisfaire les commandes de la clientèle (vente directe), soit pour alimenter les plateformes, dépôts et CLR.

Pour assurer le transfert de ses produits à l'extérieur et leurs stockages dans les dépôts et les plateformes, cevital fait appel à un prestataire de service nommé « NUMILOG ».

2.2. NUMILOG :

Est une filiale de cevital créé en 2009, qui se subdivise en deux : NUMILOG transport et NUMILOG entreposage.

- **NUMILOG transport** : Assure le transport des produits de cevital du complexe à l'extérieur (client directe, CLR, plateformes).

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

- **NUMILOG entreposage** : Assure Le stockage des produits de cevital au niveau des dépôts, et des plateformes.

Le personnel qui assure la gestion de ces zones de stockage appartient à NUMILOG entreposage.

2.3. Dépôts, plateformes :

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

- **Diapason II** : il s'agit du transfert des produits du complexe (usine cevital) vers les centres de livraisons régional (CLRs)

- **Diapason I** : il s'agit du transfert des produits de la plateforme vers le CLR

- **Les dépôts** : Sont des surfaces utilisées comme stock extérieur, et qui sont implantées sur tout le territoire algérien.

- **Les plateformes** : Ce sont des zones de stockage externes, qui sont propre à l'entreprise cevital.

Il existe trois plateformes : une au centre, qui est celle de **Bouira** dont sa capacité de stockage est de 32200 palettes .Et une autre à l'ouest, celle de **hassi amer à Oran**, qui a une capacité de stockage de 14700 palettes Et une autre à **Constantine ELKHEROUB**(situé à l'est) qui a une capacité de stockage 2500 palettes

Exemple du tableau de bord : Nous allons choisir un exemple illustratif qui va nous permettre de savoir à quoi ressemble un tableau de bord. Il s'agit ici d'un tableau de bord de la situation de commande du 13/06/2021 pour le CLR 19 SETIF.

Ce tableau comprends plusieurs indicateurs: situation physique au stock à 15h, le nombre de palettes qu'on à envoyer (programme anticipation), couverture OL, ordre de livraison, moyenne des ventes et de combien de jours notre stock peut tenir sans arrivage, etc.

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

2.4. CLR (centre de livraison régional)

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

L'entreprise CEVITAL dispose 16 CLR's dans différentes régions qui permettent d'alimenter la plupart des marchés de u pays

Tableau n° 04: Les CLR's possédés par l'entreprise Cevital sont comme suit :

Plateformes Oran (hassi amer) (Ouest)		Plat Bouira (Centre)		Plat Constantine (El kherob) (Est)	
CLR 27	MOSTAGANEM	CLR 09	BLIDA	CLR 05	BATNA
CLR 22	SIDI BEL ABBES	CLR 15	TIZI OUZOU	CLR 04	OUM EL BOUAGHI
CLR 13	TLMCENE	CLR 19	SETIF	CLR 23	ANNABA
CLR 29	MASCARA	CLR 16	ALGER	CLR 25	CONSTANTINE
CLR 48	RELIZANE	CLR 26	MÉDÉA		
CLR 31	ORAN	CLR 35	BUMARDAS		

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

Chaque CLR dispose d'un représentant mené d'un portefeuille client, dont chaque CLR a ses propres clients.

Les CLR ne sont pas des zones de stockage, car ils fonctionnent sur le principe du Cross-Docking (terme anglais qui signifie l'accroissement des flux), c'est-à-dire que tout entré au CLR sera vendue. Le principe des CLR consiste à travailler avec un zéro stock, mais vu les aléas, ils disposent toujours d'un stock de couverture suivant le programme des vente j+2.

Le choix de ces plateformes n'est pas venu au hasard ; mais après une étude approfondie. La preuve est le positionnement de ces plateformes (Est, Centre, Ouest), qui permet d'alimenter la plupart des marchés du pays.

- **L'unité de gestion des stocks ou UGS :** est la traduction de l'anglais SKU, qui signifie stock-keeping unit. Il s'agit d'une unité utilisée en gestion des stocks. Elle désigne une référence élémentaire (par exemple une marque ou un modèle), à un niveau suffisamment déterminé pour servir à la gestion précise des volumes en vente.

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

- **KPI ou ICP** : indicateurs clef de performance, sont des indicateurs mesurables d'aide décisionnelle.

3. Les documents de gestion des stocks

Dans mon cas je m'intéresse aux documents de la gestion des stocks des produits fini.

- **La facture**

Sur la base d'un bon de réception établi par le client après avoir reçu la commande et après la vérification de la conformité de livraison avec le bon de commande, le service commercial de sa part établi la facture

La facture est un document transmis par un vendeur (d'une marchandise, d'un produit, d'une matière ou une fourniture), ou par un entrepreneur (travaux) a son client.

La facture est le document le plus important, dans le cadre des opérations commerciales, elle a pour objet de permettre :

- Au vendeur : de pouvoir d'abord que la vente a été exécuté en conformité de la commande reçu, de rappeler le prix convenu, d'indiquer la somme qui est due et de détenir un titre en exiger le règlement (paiement).
- A l'acheteur : de constater d'abord lors de leur réception l'état, la qualité, la quantité de marchandise en conformité à ses ordres, d'en vérifier les prix, suivant les conditions de son achat et de posséder, lui aussi, un titre pour l'exécution des engagements du vendeur.

- **Bon de transfère ou BT** :(Annexe N°03)

Sur les base d'une demande de transfert des produits finis aux plateformes et aux CLR un bon de transfère est élaboré par le service planification :

- De qualités des produits à transférer
- Le dépôt du départ ainsi que le dépôt d'arrivé du transfère
- Des informations concernant le chauffeur (son nom, le numéro de permis de conduire, l'immatriculation du camion)
- La date de transfère

- **Bon de livraison ou BL**

Une fois que les camions chargent les produits finis destinés à la clientèle, le personnel des dépôts et/ou des CLR communique les correspondants du complexe, ces derniers vont établir à l'aide du SAGE et sur la base d'un numéro de BA un bon de livraison.

Le bon de livraison est destiné à l'enregistrement et à la justification de toute livraison

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

de produits pour un client.

Ce document doit être établi au moment même de la livraison, il représente la justification du magasinier pour toute sortie de produit fini. Il accompagne l'acheteur au moment même de la livraison.

- **OL groupé**

L'ordre de livraison groupé est le synonyme d'un bon de commande, il regroupe les commandes des clients CLR. Ce document est élaboré par un représentant qui collecte l'ensemble de ces commandes dit équipe contacte.

- **Bon de commande ou BN**

Le bon de commande est destiné à la confirmation écrite, justificative et obligatoire de tout achat effectué auprès d'un fournisseur national ou étranger, et quelque soient la quantité commandée.

Il est considéré comme le premier document à élaborer dans le but d'achat des produits finis, ce bon se fait par les clients hors CLR, il est présenté au service commercial du complexe par un représentant de la clientèle dit démarcheur.

Ce bon comprend usuellement les renseignements suivants :

- Le nom de fournisseur.
- La référence et les quantités des produits.
- Le prix d'achat de chaque type ou famille de produit proposé dans les catalogues des fournisseurs ou proposé par ces derniers clients.
- Mode de paiement (espèce ou chèque), éventuellement si c'est à crédit le délai de crédit fournisseur.

4. La collecte de données auprès de l'entreprise CEVITAL

Dans le cadre de cette recherche, on a basé sur l'étude de l'impact de la TDB sur la performance logistique ; pour cela, nous avons commencé à étudier l'efficacité de la TDB au sein de CEVITAL en sélectionnant le service planification et performance qui nous semblait le plus proche de notre thème

Lors de notre stage, nous avons remarqué que le CEVITAL dispose de plusieurs TDB. Nous avons remarqué que certaines TDB ont été améliorées en introduisant de nouvelles données, ce qui les rend plus faciles à lire et donc plus efficaces.

Grâce à TDB, la rupture de stock est quasi nulle, car le stock d'alerte est clairement affiché en première lecture.

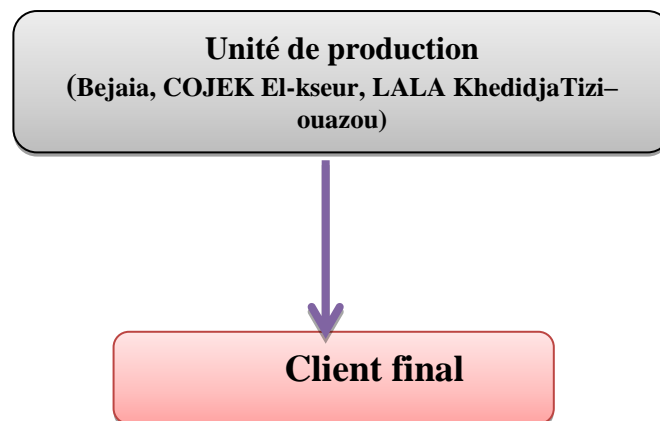
Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

Sur TDB, nous cesserons d'apporter des améliorations pour favoriser la lecture, interdisant ainsi tout risque de mauvaise lecture ou de lecture lente.

4.1 Les structures de schéma de distribution au sein de CEVITAL-AGRO

Avant l'année 2013, l'entreprise CEVITAL-AGRO avait adopté durant des années une distribution ordinaire qui consistait à faire écouler ses produits avec ses propres moyens à des représentants dans différents points du pays ; elle disposait d'un service de distribution constituée de son propre personnel et possédait des dépôts dans certaines régions du pays. Cette stratégie de distribution peut être présentée ci-dessous :

Figure n°14 : Schéma représentatif du circuit de distribution classique de Cevital



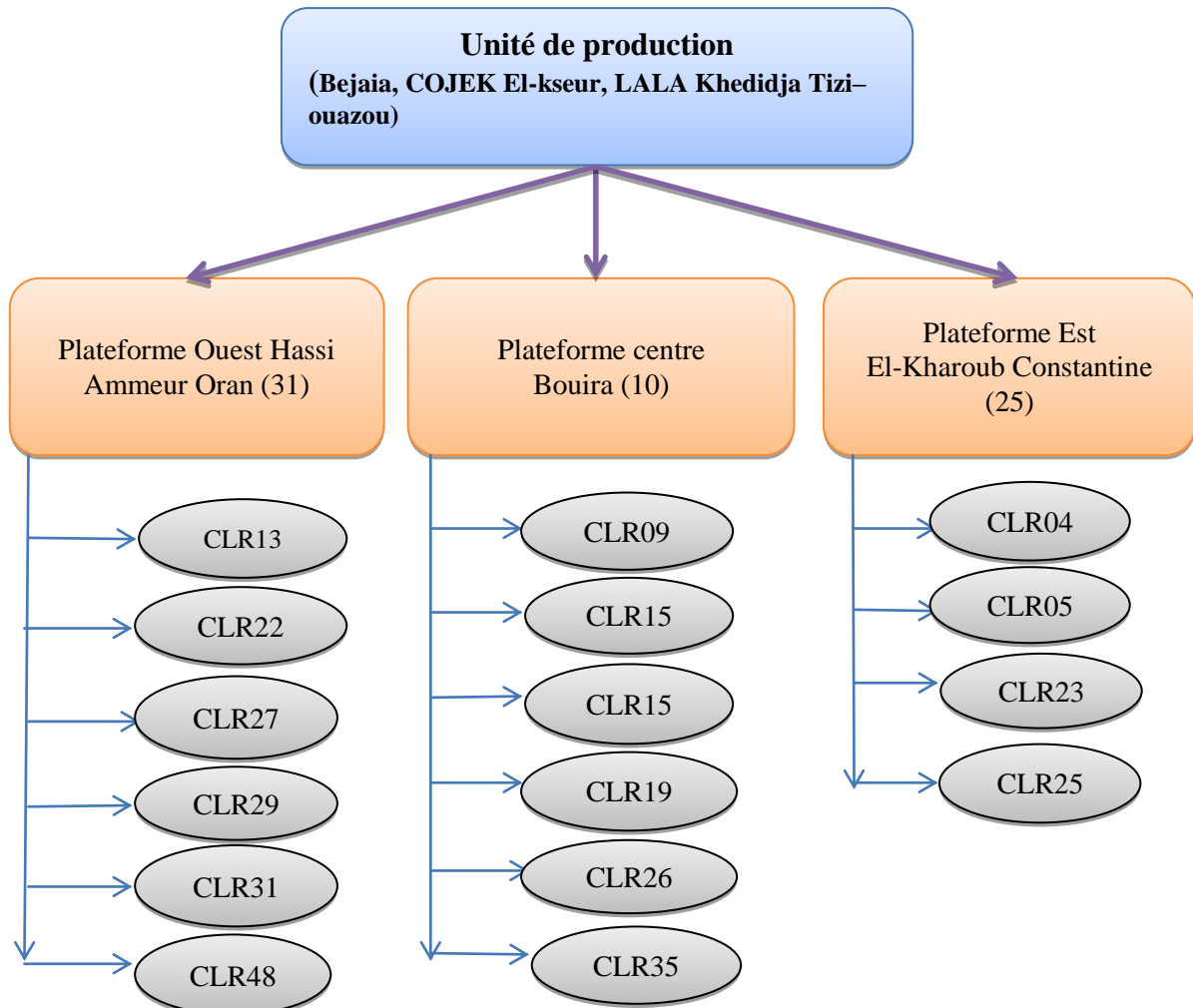
Source: réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise

Dans le schéma de distribution dit classique, le représentant (le client) de l'entreprise s'approvisionne directement au niveau des différentes unités de production du complexe CEVITAL, ici l'entreprise ne supporte pas de coûts importants dans la distribution de ses produits. Malgré cela, ce système engendre une surcharge sur l'usine, retards de livraison et gestion très lourdes des commandes ce qui implique la non-satisfaction des clients.

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

Cela a poussé l'entreprise à **réfléchir à une nouvelle stratégie** de distribution pour pouvoir satisfaire les attentes des clients et garder l'avantage compétitif. En passant à une nouvelle stratégie dite **DIAPASON 1**, représentée par le schéma suivant :

Figure n° 15 : Schéma représentatif du circuit DIAPASON I



Source : réalisé par nous-mêmes avec les données internes de l'entreprise.

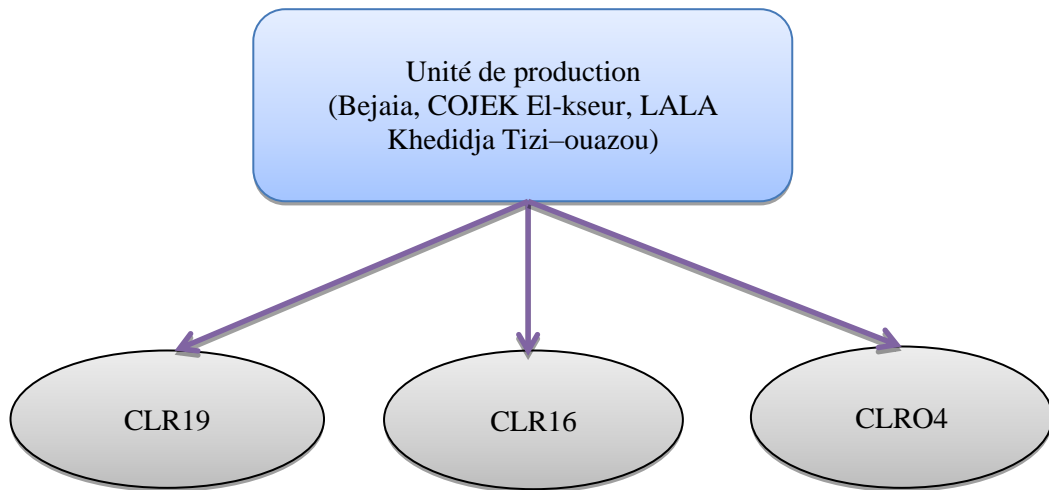
Cette nouvelle stratégie de distribution consiste à alimenter les plateformes des différentes unités de production, en vue de constituer un stock de sécurité et honorer les commandes exprimées. Ces dernières sont transférées des plateformes aux CLR's où le client qui a exprimé la demande puisse prendre possession.

Cette stratégie a permis la réduction des délais de route, la disponibilité du produit et la fidélisation du client. Toutefois, malgré les avantages que présente cette politique en termes

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

satisfaction des clients, l'entreprise subit d'énormes pertes en coût logistique, ce qui l'a poussé à innover, encore une fois, vers une autre stratégie surnommée DIAPASON 2, résumée par la figure suivante:

Figure n° 16 : Schéma représentatif de la stratégie dite DIAPASON II



Source : réalisé par nous-mêmes avec les données internes de l'entreprise.

Cette stratégie est conçue pour être bénéfique pour l'entreprise en termes de réduction des coûts de stockage, manutention et transport, cette politique consiste à alimenter les CLR's les plus proches des unités de production.

Pour éviter certaines commandes imprévues et pour satisfaire les programmes de vente, les CLR's disposent d'une couverture de 48H.

4.2. Analyse sur la distribution, transport et stock

Distribution : c'est maintenir le produit dans les CLR's afin de satisfaire la commande du client

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

Tableau n° 05 : tableau de bord de distribution vair CLR's

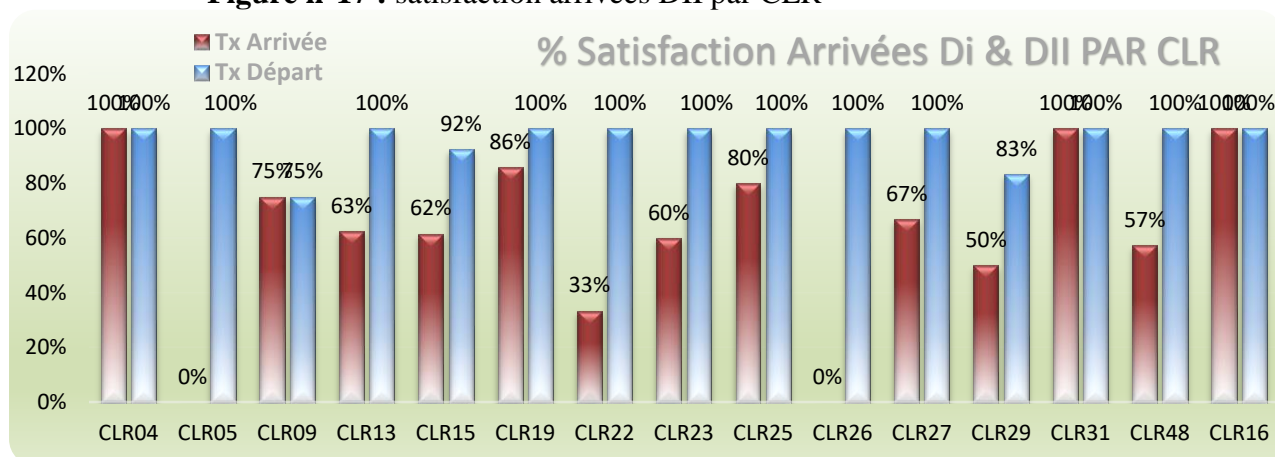
Réalisé départ	01/01/2021
Départ complexe & PF	% Chargés
CLR09BLIDA	75%
CLR15TZO	92%
CLROSEMAR	100%
CLR19SETIF	100%
CLR26MEDEA	100%
Total général	93%
CLR13TLEMEN	100%
CLR22SBA	100%
CLR27MOSTA	100%
CLR29MASCARA	83%
CLR31ORAN	100%
CLR48ORHIOU	100%
Total général	97%
CLR04OEB	100%
CLR23ANNABA	100%
CLR25CONST	100%
CLR05BATNA	100%
	100%
Total général	96%

élise Arrivée	01/01/2021
Arrivée Clr's	% chargés
CLR09BLIDA	75%
CLR15TZO	62%
CLROSEMAR	100%
CLR19SETIF	86%
CLR26MEDEA	0%
Total général	78%
CLR13TLEMEN	63%
CLR22SBA	33%
CLR27MOSTA	67%
CLR29MASCARA	50%
CLR31ORAN	56%
CLR48ORHIOU	57%
Total général	56%
CLR04OEB	100%
CLR23ANNABA	60%
CLR25CONST	80%
CLR05BATNA	0%
	64%
Total général	68%

Source : établi par nous-mêmes selon les données de l'entreprise CEVITAL

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

Figure n°17 : satisfaction arrivées DII par CLR



Source : les données entreprise CEVITAL

Le graphe nous montre que la distribution est réalisée parfaitement dans la région centre avec un taux total de 78%, puis la région Est avec un taux de 64% et en fin la région Ouest avec un taux de 56%, après avoir chargé du complexe (départ) avec des taux 93% dans la région centre et de 97% ou Est et de taux total dans la région Ouest.

❖ Transport

Transport : Satisfaction le plan de distribution

Exemple : les prestataires de transport

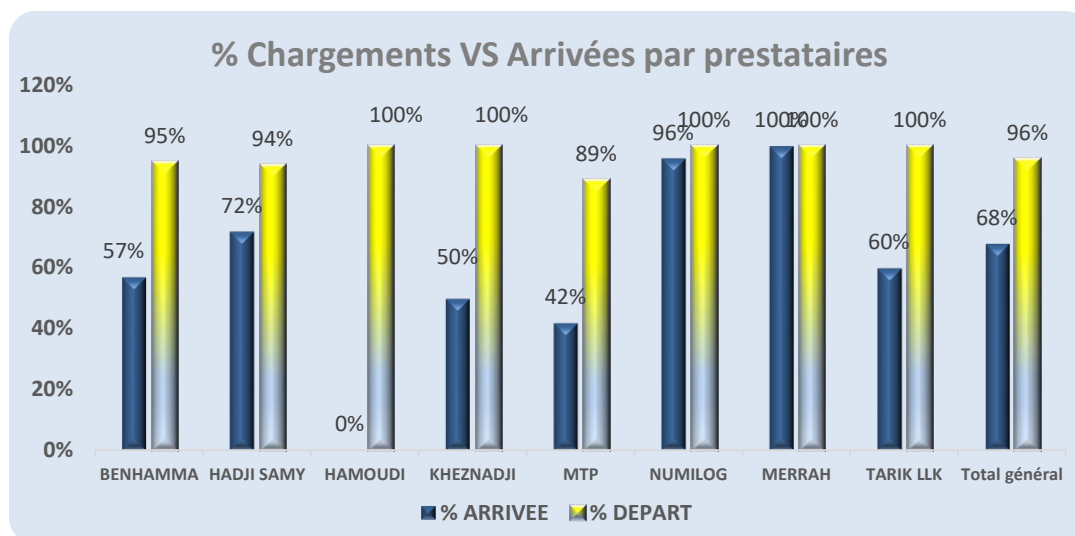
Tableau n°06: Taux de réalisation des prestataires

Taux de réalisation/prestataire			
TRANSPORTEUR	Total	% DEPART	% ARRIVEE
BENHAMMA	21	95%	57%
HADJI SAMY	18	94%	72%
HAMOUDI FOUJIL	2	100%	0%
KHEZNADJI CHERIF	4	100%	50%
MTP	19	89%	42%
NUMILOG	27	100%	96%
SALIM MERRAH	3	100%	100%
TARIK LLK	5	100%	60%
Total général	99	96%	68%

Source : établi par nous-mêmes selon les données de l'entreprise CEVITAL

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

Figure n° 18 : Chargements et Arrivées par prestataires



Source: les données de l'entreprise CEVITAL

D'après le graphe ci-dessus nous remarquons que les entreprises il y a une différence entre eux, la différence est surtout dans le point d'arrivé ; par exemple les transports numilog et marrah bien organise parce que tous les camions arrivent à l'heure lors de dépôt ; par contre les autres transports comme hamoudi et amour arrivent toujours en retard par rapport à numilog et marrah.

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

❖ Stockage

Stockage : Satisfaction le plan de distribution

Tableau n°07 : TDB plateformes de stockages (Annexe N°04)

		01/01/2021	02/01/2021	03/01/2021	04/01/2021
OPFBOUIRA	Capacité	32200	32200	32200	32200
	Stock J	10300	14000	10000	10400
	% Occupation	32%	43%	31%	32%
		01/01/2021	02/01/2021	03/01/2021	04/01/2021
PFELKHEROUB	Capacité	2500	2500	2500	2500
	Stock J	1400	1900	2100	1000
	% Occupation	56%	76%	84%	40%
		01/01/2021	02/01/2021	03/01/2021	04/01/2021
PFHASSIA	Capacité	14700	14700	14700	14700
	Stock J	5000	5600	5700	5100
	% Occupation	34%	38%	39%	35%

Source : établi par nous-mêmes selon les données de l'entreprise CEVITAL

- Ce tableau représente la plateforme stockage au niveau de l'entreprise de CEVITAL qui est trio plateforme au niveau national (PF BOUIRA, PF EL KHEROUB, PF ORAN).

On observe que la plateforme de bouira est plus élevée par rapport à l'autre plateforme dont elle contient une grande capacité qui varie de 32200 plate. Par contre dans l'autre plateforme qui représente des capacités moins élevées par rapport à celle de Bouira.

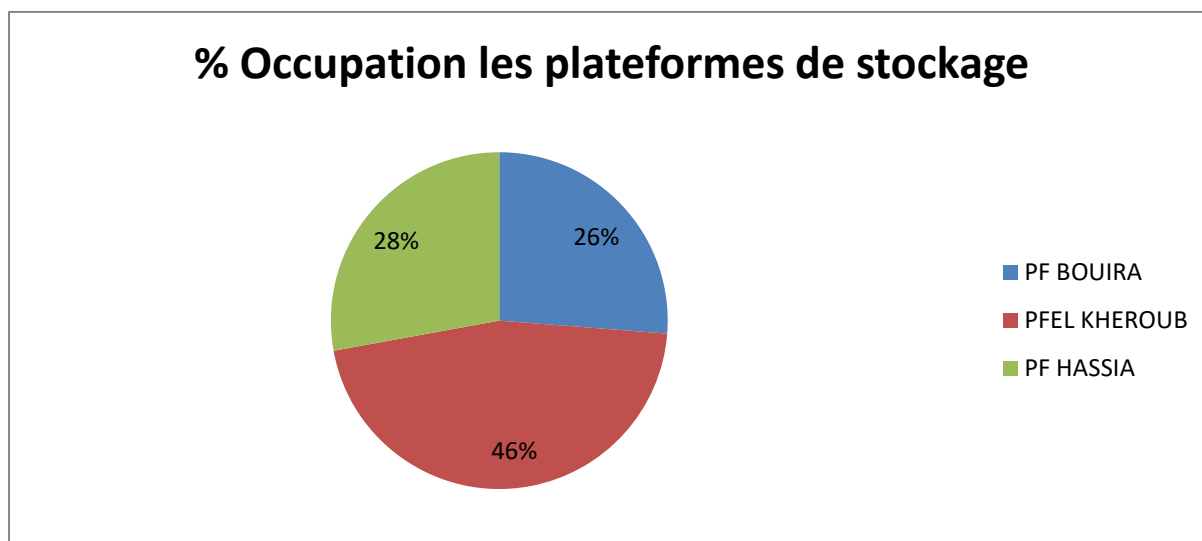
- Ce diagramme représente l'occupation des plateformes le 31/01/2021 ou sein de l'entreprise de cevital à bejaia.

D'après ce diagramme on constate que la zone de PF bouira représente le grand pourcentage (32%) selon les données de l'entreprise CEVITAL.

PF Elkheroub qui suit après la plateforme de Bouira avec un pourcentage de (56%), et la dernière qui est PF Oran (34%).

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

Figure n° 19: plateformes de stockages le jour 01/01/2021



Source : établi par nous-mêmes selon les données de l'entreprise CEVITAL.

Commentaire : A travers ce schéma on déduit un taux moyen d'occupation des plateformes de 55% donne le 1^{er} jour

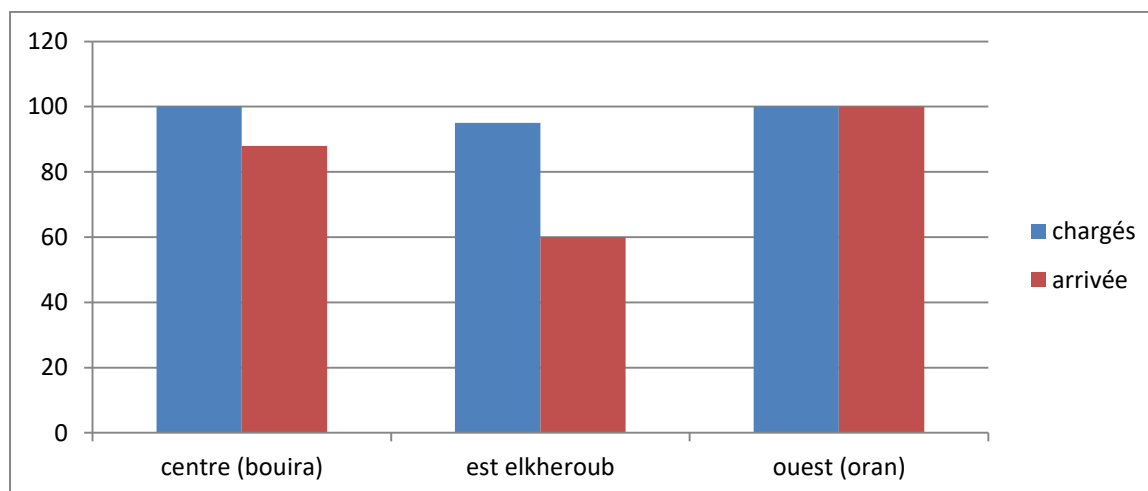
Tableau 08 : Taux de service départ & arrivée **diapason II** des produits par région donne

	31/12/2020	
% Chargement		
Centre	100%	100%
Est	95%	95%
Ouest	100%	100%
	31/12/2020	01/01/2021
% d'arrivée		
Centre	88%	83%
Est	60%	55%
Ouest	100%	50%

Source : établi par nous-mêmes selon les données de l'entreprise CEVITAL

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

Figure n°20 : Taux de service départ & arrivée **diapason II** des produits par région donne



Source : établi par nous-mêmes selon les données de l'entreprise CEVITAL

Commentaire : au 31/12/2020 on constate un chargement optimal (100%) au niveau des plateformes Centre et Ouest et une quasi-totalité au niveau de la plateforme est (95%) due à un problème de chargement, d'une insuffisance de production ou bien à un manque de moyens de transport. Lors de l'arrivée on voit une diminution des marchandises sur les deux plateformes centre (88%) et est (60%) suite à un problème de déchargement ou bien de transport, contrairement à la plateforme ouest qui voit une arrivée optimale de ces marchandises. De même pour le 01/01/2021 on voit le même problème de diminution de marchandises.

4.3. Evolution de chiffre d'affaire (Annexe N°01)

Une autre étude peut être effectuée en se basant sur le chiffre d'affaire des trois produits.

Le tableau suivant montre l'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise entre l'année 2019 et 2020

Tableau 09 : Evolution annuelle de chiffre d'affaire de 2019 et 2020

Unité de mesure : KDA

produits	CA HT 2019	CA HT 2020	Evolution 2019 /2020
Boissons	7692033	8245600	7%

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

huile	650 55267	75356857	15%
margarine	9163352	10963614	19%
Total général	81910653	945660730	15%

Source : établi par nous-mêmes selon les données de l'entreprise CEVITAL

L'écart = [(chiffre d'affaire en 2020 – chiffre d'affaire 2019) / chiffre d'affaire 2019]*100

- **BOISONS**

L'écart = [(8245600 – 7692033) / 7692033]*100=7%

- **HUILE**

L'écart = [(75356857 - 650 55267) / 650 55267]*100=15%

- **MARGARINE**

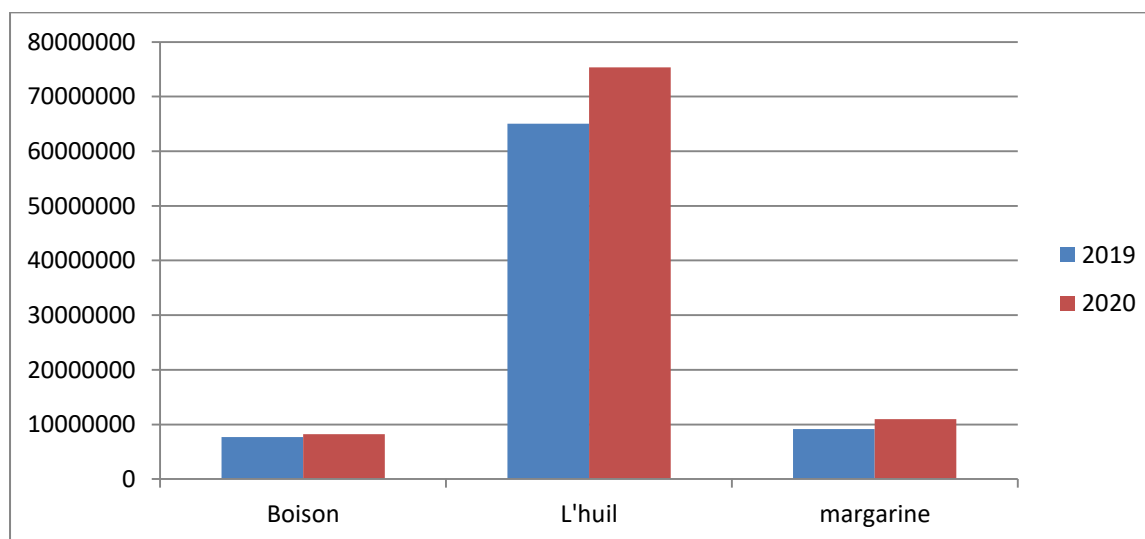
L'écart = [(10963614 – 9163352) / 9163352]*100=19%

L'écart de totalité du chiffre d'affaire entre 2019 et 2020

= [(totalité du chiffre d'affaire 2020 - totalité du chiffre d'affaire 2019) / totalité du chiffre d'affaire 2019]*100

= [(945660730 – 81910653) / 81910653]*100=15%

Figure n°21 : l'évolution du chiffre d'affaire par produit des années 2019 et 2020



Source : établi par nous-mêmes selon les données de l'entreprise CEVITAL

Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL

L'augmentation des quantités vendues est le principal facteur qui explique l'évolution du chiffre d'affaire.

On remarque que l'évolution du chiffre d'affaire de l'année 2019 et l'année 2020 est de 15%, qui se reparti en trois tranches principaux à savoir celui de la boisson à 7%, celui des huiles 15%, à la margarine 19%, c'est-à-dire que, l'entreprise CEVITAL arrivée à atteindre ses objectifs, cela est expliqué par l'augmentation de son chiffre d'affaire est en évolution permanente ceci révèle l'efficacité et la performance financier de CEVITAL au gain obtenue grâce au gains du part de marché est grâce à une chaine logistique sophistiquée.

Ce résultat représente le fruit des efforts des travailleurs du groupe CEVITAL, avec l'augmentation du portefeuille clientèles, ainsi que la meilleure qualité de service proposée par CEVITAL aux clients.

Conclusion

Après avoir présenté le complexe CEVITAL, nous avons constaté que l'entreprise est toujours une entreprise stratégique. La société exerce toutes les activités liées aux activités de production, de l'approvisionnement en matières premières à la vente aux détaillants.

Dans la première section de ce chapitre, nous avons présenté l'organisation du CEVITAL en abordant son histoire, son évolution et ses activités, ainsi nous avons aussi découvert les capacités du complexe, et dans la seconde, nous avons vu la structure organisationnelle de l'entreprise et expliqué la mission et les services de l'ensemble de l'entreprise CEVITAL, Dans la dernière section de ce chapitre, nous avons collecté des données en interrogeant les responsables des services de planification et de performance et avons traité les données.

Grâce à cette analyse de données, nous avons pu à confirmer l'hypothèse initiée dans la question de ce travail et à cet égard confirmer l'impact positif du tableau de bord sur la performance de CEVITAL.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Conclusion générale :

Avant toute chose, nous tenons à préciser que l'entreprise CEVITAL a constitué, pour nous, un cadre favorable à la réalisation de notre travail. En effet, la nature même de l'entreprise, son caractère stratégique, la diversité de ses activités ainsi que son organisation et son mode de gestion modernes, sont autant de paramètres pertinents pour étudier l'opportunité et l'impact de l'utilisation du "tableau de bord" dans la direction (le pilotage) des entreprises modernes.

En outre, nous avons trouvé, au sein de cette entreprise, un personnel qualifié, bénéficiant d'une formation continue qui lui permet d'être à jour avec les innovations technologiques et les progrès de la recherche dans le domaine de la gestion des entreprises. Cela a joué un rôle très important sur le plan de la communication. En effet, nous n'avons pas eu de difficultés particulières à expliquer notre projet d'étude ; et de la même manière, nous avons assez rapidement intégré le discours des cadres et des cadres intermédiaires de l'entreprise.

Le choix de l'entreprise CEVITAL comme cadre de notre étude ne doit donc rien au hasard, il s'agit plutôt d'une option méthodologique déterminante.

Tout au long de notre étude (travail) nous avons pu nous rendre compte, à travers l'exemple de CEVITAL, à quel point les entreprises modernes sont des structures complexes et dynamiques. Elles sont complexes du fait qu'elles investissent dans domaines d'activités très variés et qu'elles prennent en charge toutes les opérations comme la production, la logistique et parfois même la commercialisation. Elles sont dynamiques parce qu'elles s'inscrivent dans un environnement économique mondialisé marqué par une évolution rapide qui exige de s'adapter en permanence à ces changements.

Nous sommes partis du constat que ces caractéristiques sont à l'origine d'un certain nombre de problèmes auxquels se trouvent confronté les chefs d'entreprises et les opérateurs économiques de manière générale. Il s'agit, en somme, de savoir comment analyser simultanément un grand nombre de données, faire des diagnostics précis et proposer des solutions viables aux problèmes posés. Pour résoudre ces problèmes, les spécialistes en "technologie informationnelle" en collaboration avec des experts en gestion des entreprises ont réussi à développer des outils capables de servir au pilotage des entreprises de manière efficace. Il s'agit en l'occurrence du "tableau de bord".

Conclusion générale

Notre observation du travail au sein de l'entreprise CEVITAL nous a permis de comprendre que l'efficacité de cet outil (le tableau de bord) dépend directement de l'usage qui en est fait. En effet, dans l'entreprise CEVITAL, le "tableau de bord" n'est jamais considéré comme un instrument figé. Au contraire, il est sans cesse modifié, corrigé, amélioré et adapté en fonction des exigences de l'environnement économique. Ce caractère évolutif du "tableau de bord" constitue pour nous un élément essentiel du travail que nous avons réalisé. Ainsi, nous avons mis en évidence que le "tableau de bord" qui est à la base un instrument d'analyse et de pilotage des entreprises peut devenir un outil stratégique avec un grand potentiel et offrant une multitude d'applications si on sait l'adapter aux différentes situations. Le défi pour les entreprises n'est donc pas seulement l'intégration du "tableau de bord" dans les entreprises ; c'est aussi et surtout de parvenir à optimiser son utilisation.

À ce niveau de notre étude, de nouvelles interrogations surgissent, notamment par rapport au rôle du facteur "humain" dans l'utilisation du "tableau de bord". Peut-on, par exemple, envisager de développer un "tableau de bord" entièrement autonome ? Cela peut faire, peut-être, l'objet d'un autre sujet de recherche.

En définitive, il faut retenir que les entreprises modernes n'ont d'autres choix que de relever le défi de la mondialisation. Pour ce faire elles doivent sans cesse interroger leurs politiques (leurs pratiques) et s'adapter aux exigences du terrain. C'est pour cela qu'elles ne peuvent ignorer l'importance des outils issus de la technologie informationnelle comme le "tableau de bord" car ces instruments d'analyses performants deviennent des "armes" (outils) stratégiques pour les entreprises quand ils sont utilisés au maximum de leurs potentialités.

Bibliographie

➤ Ouvrages

- A. FERNANDEZ [2013], « les Nouveaux tableaux de bord des Managers », 6ème édition, 2013.
- AIT MATEN Souad et IDIRI Samira, Le Tableau De Bord : outil de contrôle, et de mesure de La performance, mémoire de fin d'étude, master II CCA, 2011.
- ALAZARD. C & SEPARI. S, « DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications », 2e édition, DUNOD, Paris, 2010.
- André MARCHAL, La logistique globale, supply chain Management, ellipses.
- BOISSELIER Patrick, Contrôle de Gestion, cours et applications, Edition Vuibert, Paris, 1999.
- BOURGUIGNON. «Performance et contrôle de gestion, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit», éd Economica, 2000.
- BOURGUIGNON. A, MALLERT. V, NORREKLIT. H, « Balanced scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective », 2001.
- C. GERMAIN : « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions», revue sociale Lamy n°1186, école de management, paris, 2004.
- CLAUDE Alazard et SABIEN sépare « DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications ». 5 éditions « contrôle gestion ».
- COURTOIS (A), PILLET (M) et MARTIN-BONNEFOUS (C) « *Gestion de production* » ; 4ème édition; éditions d'organisation ; 2003.
- Daniel BRUN et Frank Guérin. « La logistique : ses métiers, ses enjeux, son avenir ». Edition EMS, 2014.
- Dictionnaire de management de projet : Editions AFNOR, 2010.
- DORIATH (B) «Contrôle de gestion en 20 fiches»; 5 sème édition; DUNOD ; 2008. IRIBANE. P ; les tableaux de bord de performance ; DUNOD, Paris, 2003.
- DORIATH.B, « contrôle de gestion en 20 fiche », édition Dunod, Paris, 2008.
- Expression anglo-saxonne utilisée pour décrire une stratégie qui a été élaborée en s'inspirant des résultats obtenu à priori.
- FERNANDEZ. A, « les nouveaux tableaux de bord des managers »,3e édition,

EYROLLES d'organisation, Paris, 2007.

- GRATACAP Anne et MEDAN Pierre ; logistique et supply chain management. Edition DUNOD, Paris.
- GUEDJ Norbert, le contrôle de gestion, 3ème Edition, Edition d'organisation, Paris, 2000.
- HEC : Hautes Ecoles de Commerces de Paris.
- Indicateur du rapport financier à la gestion de la performance, Editeur BDO, Belgique, 2ème trimestre 2014.
- Indicateurs de Performance dans les Fonctions du Supply Chain Management, in
- JEAN Belloti, transport international de marchandises, Edition Vuibert, Paris 2015.
- JOELLE Morana et JESUS Gonzalez -Feliu. Les indicateurs de performance. 2010
- LE BLEME, « acteur du commerce maritime », édition Belize, 2011.
- LEROY M, le tableau de bord au service de l'entreprise, 2ème Edition, d'ORGANISATION, Paris, 2001.
- M. KALIKA:« Structure d'entreprise : réalité, déterminations, performance», éd Economisa, Paris, 1995.
- M. LEROY, « le tableau de bord au service de l'entreprise », Editions d'organisations, 1998.
- MALO. J-L, « Encyclopédie de gestion », édition Economisa, Paris, 1997.
- NAKHLA M., l'essentiel du management industriel, DUNOD, 1ère édition, Paris, 2006.
- O. SAULPIC et F. GIRAUD, PH. ZARLOWSKI, M.A. LORAIN, F. FOURCADE et J. MORALES, « les Fondements du contrôle de gestion », éditons PUF, 2011.
- POIRIERC. Charles et REITERE. Stephen, la supply chain, Paris, 2001.
- RAMARAO: Logistic sand supply chain Management, Course in edit, UNR-But are, 2000-2001.
- Rémy le Moigne. Supply chain management. Edition DUNOD. Paris. 2013.
- Revue sur la Stratégie logistique, n°61, nov.2003
- SAULOU Jean-Yves, Le tableau de bord du décideur, Ed. D'ORGANISATION, Paris.

- SCM: Revue logistique et management, Vol 9, 2001.
- SELMER. C, « concevoir le tableau de bord », 3ème édition, édition DUNOD, paris, 1998.
- VALLIN Philip << La logistique modèles et méthodes du pilotage des flux » 3 édition. Paris, 2003.
- Y PIMER et M FENDEUR : logistique, production, distribution, soutien, 5ème édition, Dunod, paris, 2008.

➤ **Mémoires et thèses**

- HERBI et L. MAMMAR : «évaluation et pilotage de la performance : cas BNP Paribas El Djazair, société générale Algérie», mémoire de fin d'étude, ESC, Alger, 2012.
- Mariem TROJET. Planification d'une chaîne logistique : approche par satisfaction de contraintes dynamiques. Automatique. INSA de Toulouse, 2014. Français
- MASOZERA, G, Cours de gestion des organisations et de production, Bac II Gestion, ULK, 2003, inédit.
- Merzoug S et Belkhiri A. la problématique de financement des infrastructures de transport à la lumière de la crise financier mondiale : cas de l'Algérie.
- Stepien. B, Problèmes de Transport, Montpellier: Université de Montpellier, 1970
- T. MONCEL, cité par M. BAYED : « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles», annales de management, 1992.

➤ **Site internet**

- <https://www.piloter.org/techno/SCM/index.htm>.
- [http://www.agroalimentairelr.com/sites/aria.choosit.eu/files/fichiers/documents%20de%20rubrique/gui de logistique](http://www.agroalimentairelr.com/sites/aria.choosit.eu/files/fichiers/documents%20de%20rubrique/gui%20de%20logistique)
- [-http://www.acharkaoui.com/lefficiency-logistique/](http://www.acharkaoui.com/lefficiency-logistique/)
- [-www.tableau-de-bord.org](http://www.tableau-de-bord.org)
- [-http://www.acharkaoui.com/lefficiency-logistique/](http://www.acharkaoui.com/lefficiency-logistique/)



Annexe N°01 :

Réalisations en CA HT et évaluations par Année

PRODUITS	CA HT2019	CA HT2020	Evolut2019/2020
BOISSONS	5 380 029 332	6 328 698 723	18%
HUILE	45 686013459	55 679779810	22%
MARGARINE	7 468 937 300	8 252 132 236	10%
Total général	58 534980090	70 260610769	20%

**ANNEXE N°02**

Tél. : +213 (0)34 20 20
Fax: +213 (0)34 21 27 73

Complexe Cevital Béjaïa-BEJAIA

BON AFFECTATION

Il est affecté à : x

NUMILOG

Code client : x N° R.C. : x

Identifiant fiscal : x N°article fiscal : x

Catégorie Transport :

CommandeClientN° : CCBEJ19048021		Réf. pièce :	CONTRAT2019		Date:	09/06/2020
Article	Désignation	Quantité	P.U.	TVA	Dépôt	Montant H. T.
B9870Y5 000	CO2LIQUIDEALIMENTAIRE	30,0000T		19,00	UFCCO2L	
					Montant HT	DZ

Visa du responsable des ventes



Annexe N°03

Fax : +213 (0)34 21 27 73

Tél:+213(0)34 2020 00

Complexe Cevital Béjaïa-BEJAIA

Bon de transfert

Date: xxxxxx
Nom du chauffeur: xxxxxx
N° Permis de conduire : xxxxxx
Immatriculation Camion: xxxxxxxx

Dépôt Départ :
CONDITIONNEMENT D'HUILE

Dépôt Arrivée:
CLRBLIDA

Pièce: TR619091

Produit	Désignation	Date	Quantité	Poids	Volume
HLLI001	HUILE ELIO II 1 LITRES	03/06/2019	4 P85	0,0 KG 00	0,0 LT 00
HLLI005	HUILE ELIO II 5 L	03/06/2019	20 PLT	0,0 KG 00	0,0 LT 00
HLLI02R	HUILE ELIO II RONDE 2 LITRES	03/06/2019	2 PLT	0,0 KG 00	0,0 LT 00
				KG	L

Visa du Magasinier Visa du Responsable des Stocks Visa du Chauffeur Visa de l'Agent de Sécurité Visa du Réceptionnaire

TBD Des Opérations Logistiques

Situation du :01/01/2021

ACTIVITE DISTRIBUTION PF (T)	Programme J-1 (T)	Réalisé J-1 (T)	%	Programme mensuelle	Réalisation Mensuelle	%	Cumul prévu Année	Cumul Réalisé Année	%
DISTRIBUTION:									
B2C	2 912	2 929	100%	2 912	2 929	100%	2 912	2 929	100%
HUILE DE TABLE	1 172	1 208	100%	1 172	1 208,41	100%	1 172	1 208	100%
SUCRE SKOR	596	592	99%	596	591,64	99%	596	592	99%
SUCRE BLANC SAC	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%
MARGARINE	82	88	100%	82	88,35	100%	82	88	100%
GRAISSE VEGETALE	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%
EAU MINERALE	795	774	97%	795	774,24	97%	795	774	97%
EAU FRUITEE & CONFITURE	171	172	100%	171	172,32	100%	171	172	100%
SAUCES	11	11	100%	11	10,64	100%	11	11	100%
CHAUX	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%
SUCRE LIQUIDE	84	84	100%	84	83,84	100%	84	84	100%
B2B	1 074	1 198	100%	1 074	1 198	100%	1 074	1 198	100%
HUILE VRAC	200	275	0%	200	275	0%	200	275	0%
SUCRE BLANC SAC	411	460	100%	411	460	100%	411	460	100%
SUCRE BLANC BB	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%
GRAISSE VEGETALE	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%
MARGARINE	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%
CHAUX	44	44	100%	44	44	100%	44	44	100%
CO2 LIQUIDE ALIMENTAIRE	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%
SUCRE LIQUIDE	420	420	100%	420	420	100%	420	420	100%
TRANSFERT PF's	1 245	1 479	100%	1 245	1 479	100%	1 245	1 479	100%
HUILE DE TABLE	388	651	100%	388	651	100%	388	651	100%
SUCRE SKOR	296	354	100%	296	354	100%	296	354	100%
SUCRE BLANC SAC	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%
MARGARINE	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%
GRAISSE VEGETALE	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%
EAU MINERALE	310	224	72%	310	224	72%	310	224	72%
EAU FRUITEE & CONFITURE	232	232	100%	232	232	100%	232	232	100%
SAUCES	18	18	100%	18	18	100%	18	18	100%
CHAUX	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%
Total Distribution	5 231	5 606	100%	5 231	5 606	100%	5 231	5 606	100%
TRANSPORT :	178	200		4 631			55 569	9 777	
Transport B2C	104	114	100%	2 705	798	29%	32 463	5 584	17%
Transport Transfert	61	73	100%	1 596	510	32%	19 147	3 572	19%
Transport B2B	13	13	100%	330	89	27%	3 959	622	16%
ACTIVITE INTERNE	7	7	100%	182	49	27%	2 184	343	16%
CAMION IP	7	7	100%	-	-	0%	-	-	0%
ACTIVITE EXPORT	20	19	95%	27	26	96%	324	182	56%
CAMION EXPORT NAVIRE	12	12	100%	7	7	100%	84	49	58%
CAMION MAD VIDE TC	4	3	75%	12	12	100%	144	84	58%
CAMION MAD EMPOTAGE TC	4	4	100%	4	3	75%	48	21	44%
CAMION MAD MAQ TC	-	-	0%	4	4	100%	48	28	58%
CAMION EXPORT TERRESTRE	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%
Total Transport	205	226	100%	4 840	75	2%	58 077	10 302	18%
PLATE FORME TC:	34	34	100%	34	34	100%	408	238	58%
MAD	14	14	100%	14	14	100%	168	98	58%
EMPOTAGE	20	20	100%	20	20	100%	240	140	58%
MAQ	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%
PARC PALETTE:	480	480	100%	8 188	8 188	100%	98 256	57 316	58%
STOCK INITIAL	270	270	100%	270	270	100%	3 240	1 890	58%
RECEPTION	4 064	4 064	100%	4 064	4 064	100%	48 768	28 448	58%
EXPEDITION	3 854	3 854	100%	3 854	3 854	100%	46 248	26 978	58%





les transportes de Cevital (% Réalisation / Prestataire)

	% Réalisation / Prestataire	01/01/2021	02/01/2021
	Total	21	21
BENHAMMA	% DEPART	95%	95%
	% ARRIVEE	57%	57%
	% Réalisation / Prestataire	01/01/2021	02/01/2021
	Total	18	18
HADJI SAMY	% DEPART	94%	94%
	% ARRIVEE	72%	72%
	% Réalisation / Prestataire	01/01/2021	02/01/2021
	Total	2	2
HAMOUDI FOUDIL	% DEPART	100%	100%
	% ARRIVEE	0%	0%
	% Réalisation / Prestataire	01/01/2021	02/01/2021
	Total	4	4
KHEZNADJI CHERIF	% DEPART	100%	100%
	% ARRIVEE	50%	50%
	% Réalisation / Prestataire	01/01/2021	02/01/2021
	Total	19	19
MTP	% DEPART	89%	89%
	% ARRIVEE	42%	42%
	% Réalisation / Prestataire	01/01/2021	02/01/2021
	Total	27	27
NUMILOG	% DEPART	100%	100%
	% ARRIVEE	96%	96%
	% Réalisation / Prestataire	01/01/2021	02/01/2021
	Total	3	3
SALIM MERRAH	% DEPART	100%	100%
	% ARRIVEE	100%	100%
	% Réalisation / Prestataire	01/01/2021	02/01/2021
	Total	5	5
TARIK LLK	% DEPART	100%	100%
	% ARRIVEE	60%	60%

Table de matière

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale.....	03
Chapitre 1 : Généralités sur le transport et la performance logistique	04
Introduction du chapitre.....	04
Section 1 : la logistique globale.....	04
1. Historique et définition de la logistique	04
1.1 Aperçu historique.....	04
1.2 Définition de la logistique.....	06
2 Typologie et objets (Activités de logistique)	06
2.1 Logistique d’approvisionnement général.....	06
2.2 Logistique de production.....	07
2.3 Logistique de distribution.....	07
2.4 Logistique militaire.....	07
2.5 Logistique des soutiens	07
2.6 Activité dite de service après-vente.....	07
2.7 Reverses logistiques ou la logistique de retour.....	07
3. Type de la logistique	08
3.1 Une logistique en amont.....	08
3.2 Une logistique aval.....	09
4 Objectifs et missions de la fonction logistique.....	10
Section 2 : La gestion de la chaine logistique et le transport.....	10
1. Définition de la chaine logistique et Portée du concept.....	10
1.1. Définition de la chaine logistique.....	10
1.2. Portée du concept.....	10

2. Les intervenants dans la chaine logistique.....	11
2.1 Les fournisseurs	12
2.2 Les fabricants.....	12
2.3 Les distributeurs.....	12
2.4 Les détaillants.....	12
3. Les couts et Enjeux de la chaine logistique.....	12
3.1. Couts de la chaine logistique.....	12
3.2. Enjeux de la chaine logistique.....	13
3.2.1. Les prix / Les coûts.....	13
3.2.2. La qualité des produits	13
3.2.3 Le délai	13
3.2.4 La flexibilité.....	13
3.3. Les perspectives pour la Gestion de la Chaîne Logistique.....	14
4. structure de la chaine logistique.....	14
4.1 Structure divergent.....	14
4.2 La structure convergente.....	14
4.3 La structure réseau.....	15
4.4 Structure linéaire ou séquentielle	15
5. Le transport	15
5.1 Les modes de transport	16
5.1.1. Transport aérien.....	16
5.1.2. Transport maritimes.....	16
5.1.3. Transport ferroviaire.....	17
5.1.4. Transport routier.....	17
5.2. Les avantages et inconvénients de chaque mode de transport	18
5.3 Enjeux du transport.....	19
Section 3 : la performance logistique.....	21

1. Performance logistique et ses types.....	21
1.1. Performance logistique.....	21
1.2. Types de performance.....	21
1.2.1. La performance globale d'une entreprise.....	21
1.2.2. Performance organisationnelle.....	21
1.2.3. Performance sociale.....	22
1.2.4. Performance commerciale.....	22
2. Caractéristique de la performance.....	23
3. Critère et indicateur de la performance.....	24
3.1. Le choix des critères de performance.....	24
3.2. Indicateurs de performance.....	24
3.2.2. Typologie des indicateurs	25
4. Les indicateurs de performance.....	25
4.1. Les indicateurs de résultat.....	25
4.2. Les indicateurs financiers.....	26
4.3. Les indicateurs de comportement.....	27
5. différents types d'indicateurs.....	27
5.1. Indicateurs d'alerte.....	27
5.2. Indicateurs d'équilibrage.....	27
5.3. Indicateurs d'anticipation.....	27
Conclusion du chapitre.....	30
Chapitre 2 : le tableau de bord logistique.....	31
Introduction du chapitre.....	31
Section 1 : Généralité sur le tableau de bord logistique.....	31
1. L'évolution de la notion.....	31
1.2. Définitions et rôle du tableau de bord.....	31

1.2.1. Définitions du tableau de bord.....	32
1.2.2. Le rôle du tableau de bord.....	33
1.2.2.1. Tableau de bord, instrument de mesure et de comparaison.....	33
1.2.2.2. Tableau de bord aide à la décision.....	33
1.2.2.3 Tableau de bord, outil de dialogue et de communication.....	34
2. Avantages et conditions de réussite d'un tableau de bord.....	34
2.1. Avantage du tableau de bord.....	35
2.2. Condition de réussite.....	35
3. Objectifs et limites du tableau de bord.....	35
3.1. Objectifs du tableau de bord.....	35
3.2. Limite du tableau de bord.....	36
4. Types et caractéristiques du tableau de bord.....	37
4.1. Les différents types de tableau de bord	37
4.1.1. Tableau de bord d'activité (destiné au reporting).....	37
4.1.2. Tableau de bord de pilotage.....	37
4.1.3 Tableau de bord projet.....	37
4.2. Les caractéristiques du tableau de bord.....	37
4.2.1. Un tableau de bord utile contient généralement quatre (4) éléments essentiels...37	
4.2.2. Une bonne conception implique.....	38
5. Les fonctionnalités du tableau de bord et les Instruments.....	38
5.1. Les fonctionnalités du tableau de bord.....	38
5.1.1. Outil d'information.....	39
5.1.2. Outil de motivation des responsables.....	39
5.2. Instrument du tableau de bord.....	39
Section 2 : présentation du tableau de bord.....	45
1. Les principes de conception d'un tableau de bord.....	45
1.1. La cohérence avec l'organigramme de gestion.....	45

1.2. Une présentation agrégée, synoptique et convergente.....	45
1.3. D'édition et de transmission avec précision.....	46
1.4. Les taches qui interviennent après l'édition du tableau de bord.....	46
2. Approches et méthodologies de construction des TDB.....	47
2.1. Les deux approches (L'approche par les objectifs La seconde approche).....	47
2.1.1. L'approche par les objectifs.....	47
2.1.2. La seconde approche.....	49
2.2. Nouvelles approches.....	50
Section 3 : l'élaboration d'un tableau de bord.....	52
1. Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord.....	53
1.1. La définition des objectifs.....	53
1.2. L'identification des facteurs clés de gestion.....	53
1.3. Le choix d'indicateurs.....	53
1.4. La mise en place des références.....	54
2. Le tableau de bord et performance logistique.....	54
2.1. Le tableau de bord et le processus de pilotage de la performance.....	55
2.2. Les raisons de mise en place d'un tableau de bord.....	57
Conclusion du chapitre.....	58
Chapitre 3 : Elaboration d'un tableau de bord logistique dans l'entreprise CEVITAL	
Agro-alimentaire.....	59
Introduction du chapitre.....	59
Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil CEVITAL agroalimentaire.....	59
1. Présentation générale de l'organisme d'accueil.....	59
1.1. Historique de l'entreprise Cevital.....	59
1.2. Situation géographique.....	60
1.3. Les différentes activités de CEVITAL.....	61

2. La capacité et les objectifs de CEVITAL.....	63
2.1 Les capacités du complexe CEVITAL.....	63
2.2 Les missions et objectifs.....	65
2.3. Les atouts de l’entreprise ou ses facteurs clés de succès.....	65
3. Le rôle de la logistique au sein de CEVITAL.....	66
Section 02 : la structure et l’organisation de l’entreprise.....	67
1- Structure de l’encadrement.....	67
1-1- Organigramme du service logistique.....	67
1-2- Organigramme du service planification et performance.....	68
2. Missions et services des composantes de la Direction générale (DG).....	70
Section 03 : Tableau de bord et enquête au sein de l’entreprise CEVITAL.....	74
1. Processus d’élaboration d’un tableau de bord	74
1.1. Fixation des objectifs	74
1.2. Choix des indicateurs.....	75
1.2.1. Les indicateurs commerciaux	75
1.2.2. Les indicateurs industriels (productions)	75
1.2.3. Les indicateurs d’approvisionnement	76
2. Notions à connaître	76
2.1. Le conditionnement et l’expédition	76
2.2. NUMILOG	76
2.3. Dépôts, plateformes	77
2.4. CLR (centre de livraison régional)	78
3. les documents de gestion des stocks.....	79
4. La collecte de données auprès de l’entreprise CEVITAL.....	80
4.1 Les structures de schéma de distribution au sein de CEVITAL-AGRO.....	81
4.2. Analyse sur la distribution, transport et stock	83
4.3. Evolution de chiffre d’affaire.....	89

Conclusion du chapitre.....	91
Conclusion générale.....	92
Bibliographie	
Annexes	
Table de matière	

Résumé

Les entreprises sont au cœur d'une concurrence acharnée pour soutenir leur croissance et gagner d'avantage de parts de marché. Il est important de mesurer et piloter la performance par des outils de mesure telle que le tableau de bord pour assurer la satisfaction du client.

En effet, afin de réaliser notre recherche de stage chez entreprise CEVITAL, nous avons essayé d'analyser différents indicateurs de performance, et analysé les graphiques et tableaux de bord d'indicateurs exécutés.

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

Mots clés : Logistique, tableau de bord, indicateurs de performance, CEVITAL, Platform, CLRs.

Abstract:

Companies are at the heart of fierce competition to support their growth and gain more market share. It is important to measure and manage performance through measurement tools such as the dashboard to ensure customer satisfaction.

Indeed, in order to carry out our internship search at CEVITAL Company, we tried to analyze different performance indicators, and analyzed the graphs and dashboards of executed indicators.

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

Keywords: Logistics, dashboard, performance indicators, CEVITAL, Platform, CLRs